



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES
Curso de Psicologia

**INVESTIGAÇÃO DO IMPACTO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL SOBRE
MEDIDAS DE EQUIPES DE TRABALHO**

JOSÉ HENRIQUE VILCHES NOGUEIRA

**BRASÍLIA
Junho/2010**

JOSÉ HENRIQUE VILCHES NOGUEIRA
RA 2056006/5

**INVESTIGAÇÃO DO IMPACTO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL SOBRE
MEDIDAS DE EQUIPES DE TRABALHO**

Monografia apresentada à Faculdade de
Ciência da Educação e Saúde (FACES), do
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB),
com vistas a obtenção do grau de Psicólogo.

Professoara Orientadora:
Heila Magali da Silva Veiga, Dra.*

BRASÍLIA / DF
Junho/2010

* Bacharel em Psicologia
Doutora em Psicologia, UnB
Profª do Centro Universitário de Brasília – UNICEUB



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES
Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Prof^a Dra. Heila Magali da Silva Veiga

Prof^a Msc. Janice Pereira

Prof^a Msc. Magali Magalhães

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA / DF
Junho/2010

Em todas as coisas, seja um mestre do que você
faz e do que você diz e pensa. Seja livre.

(DHAMMAPADA DE GAUTAMA, O BUDA, CERCA DE 500 A.C)

Dedico este trabalho aos meus pais, Wald e Idair, cujo amor e amparo sucessivos constituem um porto para que minha existência ocorra no caminhar incessante pela busca da realização dos meus sonhos.

Ao meu companheiro e amigo, Heder, e meus amigos e irmãos, Robinson, Ângela e Patrícia, que percorrem comigo o longo caminho desses sonhos.

AGRADECIMENTOS

AOS MESTRES

A todos os professores do curso de psicologia do UniCeub pela disponibilidade em difundir experiências e conhecimentos acumulados ao longo de suas carreiras de sucesso profissional; particularmente àqueles que de forma especial me instigaram e souberam tocar o meu desejo de aprender: Alejandro Oliviere, Antônio Izidro, Carlene Tenório, Carlos Augusto de Medeiros, Celso Bubneck, Ciomara Schneider, Claudia Feres, Cynthia Ciarallo, Fernando Rey, Frederico O Abreu, Jose Bizerril Neto, Leonor Bicalho, Marcella Laureano, Morgana Queiroz, Rodrigo Baquero, Valéria Mori e Rogério Lopes.

À minha orientadora, Professora Dra. Heila Magali da Silva Veiga, pelo compartilhamento generoso de informações e sua habilidade de pontuar, acolher e perseverar (comigo) a condução deste trabalho.

Aos professores da comissão examinadora, por sua disponibilidade e reflexões críticas.

INSTITUCIONAIS

À Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, representada pelo Chefe do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, Carlos Eduardo Lazarini da Fonseca; Coordenador do Macroprograma 4, Robinson Cipriano da Silva; Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas, José Faustino dos Santos Filho; e Coordenadora de Apoio à Estratégia e ao Desempenho, Giovana Zappala Porcaro Sousa.

PESSOAS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho; particularmente aos amigos que viveram de perto esse processo de construção: Rosângela Evangelista da Silva, Luzmair de Siqueira Santos, Maria da Graça M. de F. Monteiro, Lilian Matheus, Gustavo e Marta Pacheco, Thais Rocha, Sandra Zambudio, Marita Feres Cardillo, Edilson Fragalle, Rosana Hoffman Câmara, Maíra Gabriela Santos de Souza, Tatiana Junqueira Salles, Lisian Camila Vasconcelos, Magali dos Santos Machado, Rodrigo Fiúza Dumas e João Otávio Maia.

RESUMO

Alterações ocorridas ao longo das últimas décadas nos cenários sócio-econômico-político implicaram em mudanças no ambiente organizacional. Dentre os fenômenos emergidos na nova realidade, as equipes têm despontado como uma configuração de trabalho que possibilita lidar com os desafios e pressões oriundas dessas transformações. São inúmeras as pesquisas realizadas com referência ao fenômeno, sendo possível destacar aquelas que buscam investigar a efetividade das equipes de trabalho, em cujos modelos se incluem a participação de variáveis individuais, de caráter afetivo. No entanto, um importante ponto nas agendas dessas pesquisas relaciona-se à inclusão de variáveis contextuais. O presente trabalho objetivou investigar o impacto de uma variável de contexto, o suporte organizacional, sobre as variáveis crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe, tomando como hipótese a influência positiva da variável antecedente sobre as variáveis critério, supondo que a percepção de suporte organizacional corresponde a um maior comprometimento com a equipe e também aumenta a crença de que a equipe é uma unidade efetiva de trabalho, além de influenciar na satisfação com a equipe. Os resultados indicaram forte correlação entre satisfação com a equipe e comprometimento com a equipe e, numa postura mais flexível, correlações moderadas entre suporte organizacional e crença na efetividade da equipe e suporte organizacional e satisfação com a equipe.

Palavras Chaves: Equipes de trabalho; Suporte Organizacional; Crença na efetividade da equipe; Comprometimento com a equipe; e Satisfação com a equipe.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1. Dimensões de performance e efetividade de alguns modelos teóricos de equipes	17
Quadro 2. Estudos de equipes envolvendo variáveis individuais	18
Quadro 3. Síntese dos resultados de pesquisas utilizando a variável comprometimento com a equipe	23
Tabela 1 – Dispersão das variáveis demográficas e funcionais da amostra	34
Tabela 2 - Quantidade de integrantes e meses de participação na equipe	35
Tabela 3 - Média, desvio padrão e moda das variáveis	39
Tabela 4 - Média, desvio padrão e moda da escala crença na efetividade da equipe	39
Tabela 5 – Distribuição da frequência em crença na efetividade da equipe	40
Tabela 6 - Média, desvio padrão e moda da escala comprometimento com a equipe	41
Tabela 7 – Distribuição da frequência em comprometimento com a equipe	42
Tabela 8 – Média, desvio padrão e moda da escala satisfação com a equipe	43
Tabela 9 – Distribuição da frequência em satisfação em trabalhar em equipe ..	44
Tabela 10 - Média, desvio padrão e moda da escala suporte organizacional	45
Tabela 11 – Distribuição da frequência em Suporte organizacional	46
Tabela 12 – Matriz de correlações	15

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Visão esquemática do conceito objeto da pesquisa: “Equipe de trabalho”	15
Figura 2. Modelo da pesquisa	29

SUMÁRIO

RESUMO	vii
LISTA DE QUADROS E TABELAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS	viii
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
1.1 – Grupos e Equipes	13
1.2 – Crença na efetividade da equipe	19
1.3 – Comprometimento com a equipe	21
1.4 – Satisfação com a equipe	24
1.5 – Suporte Organizacional	26
1.6 – Modelo da pesquisa	28
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	30
2.1 – Tipo de pesquisa	30
2.2 – Organização	30
2.3 – Amostra	33
2.4 – Instrumentos	35
2.4.1 – As escalas	36
2.5 – Procedimento	37
CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	39
3.1 – Análise descritiva da variável crença na efetividade da equipe	39
3.2 – Análise descritiva da variável comprometimento com a equipe	41
3.3 – Análise descritiva da variável satisfação com a equipe	43
3.4 – Análise descritiva da variável suporte organizacional	44
3.5 – Matriz de correlações	47
CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO	49
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS	56
ANEXOS	
I - Instrumento de Coleta de Dados	58
II - Tabulações Cruzadas	61

As mudanças ocorridas nos cenários mundiais ao longo das últimas décadas implicaram em forte impacto sobre a estrutura e o ambiente organizacional. No âmbito da estrutura, a organização incorporou uma visão sistêmica, matricial e orgânica. No contorno do ambiente, foi alterado o foco da autoridade gerencial para o conhecimento e a competência, bem como a instalação de uma base não coercitiva de poder institucional, o que permitiu o estabelecimento de uma lógica racional e colaborativa. Como reflexo dessas mudanças, a realização das tarefas incorporou ideais democráticos que, hoje, estão presentes na prática dos grupos e das equipes de trabalho (Machado, 1998).

Guzzo (1996, citado em Puentes-Palacios & Borba, 2009) considera as equipes de trabalho o acontecimento moderno capaz de lidar com os desafios e as pressões decorrentes das mudanças vivenciadas no ambiente corporativo. Além de lidar melhor com a complexidade presente nos ambientes atuais (intra e extra organizacional), as equipes de trabalho oferecem possibilidades para a distribuição do poder, repercutindo diretamente no envolvimento dos empregados e no desempenho (Duhá, 2007).

Essas perspectivas presumem que o desempenho do grupo é maior do que o do indivíduo, visto que a interação grupal possibilita o compartilhamento de conhecimentos e práticas, intensificando as discussões de diferentes pontos de vistas antes da tomada de decisão, o que torna a equipe uma construção produtiva mais eficaz para organização (Cordery, 2002, Nadler *et al.*, 1979, citados em Souza, 2006).

Todavia, é necessário considerar também outras perspectivas que envolvem essa unidade de desempenho organizacional, como a apontada por Hackman (1987, citado em Puentes-Palacios & Borba, 2009) que, aparte os aspectos positivos, vislumbra no uso indiscriminado de equipes um risco aos resultados da organização. Isto porque o trabalho em equipe não implica, necessariamente, em eficiência, podendo ocorrer desperdício de tempo e energia.

Outros aspectos contraproducentes são passíveis de ocorrer no trabalho em equipe, como a diluição de responsabilidades (manifesta na dificuldade em se identificar o indivíduo responsável pela realização da tarefa), a diminuição do nível de esforço individual e a perda do controle sobre a evolução do trabalho (Albuquerque & Puentes-Palacios, 2004).

São inúmeras as pesquisas realizadas tendo como referência o fenômeno equipes de trabalho, muitas delas buscando investigar a efetividade dessas unidades, cujos modelos

incluem especialmente a participação de variáveis individuais, de caráter afetivo (crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe, satisfação com a equipe), além de outros constructos: auto-eficácia, autoconceito profissional, potência, interdependência de tarefas e de resultados, conflito intragrupal, liderança, valores pessoais entre outros. Mesmo assim, considerado o cenário de indeterminações que apresenta-se à realidade organizacional, os autores continuam apontando para existência de lacunas no saber científico no campo do funcionamento e do desempenho das equipes, particularmente se consideradas as especificidades da realidade brasileira (Machado, 1998; Puente-Palácios & Borges-Andrade, 2005; Silva, 2006; Souza, 2006; Borba, 2007; e Silva, 2009). Ainda, algumas agendas de pesquisa sugerem a necessidade de inclusão de variáveis contextuais nos modelos de investigação do fenômeno.

O suporte organizacional tem sido especialmente utilizado pelas empresas tendo em vista a predição de indicadores de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho e produtividade (Siqueira & Gomide Jr., 2008). As conseqüências da percepção do suporte organizacional nos resultados das organizações têm sido referenciadas na literatura, tanto pela força dessa crença de compromisso da organização refletir-se no comprometimento afetivo com a organização e também com a equipe de trabalho quanto por suas correlações positivas com comportamentos de cidadania organizacional, criatividade, inovação, desempenho no trabalho, rotatividade, comprometimento, entre outras (Oliveira-Castro, 1999; Borges-Andrade & Pilati, 2001; Siqueira & Gomide Jr., 2004; Bishop, Scott & Burroughs, em Souza 2006; Paschoal, 2008).

Face ao cenário apresentado, esta pesquisa pretende contribuir para o aumento de conhecimento a respeito das variáveis que constituem o fenômeno equipes de trabalho, considerando tanto aquelas de caráter individual e afetivo (crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe) já presentes nos modelos investigativos como também a introdução de variáveis de contexto, representada pelo suporte organizacional. Assim exposto, o objetivo geral deste trabalho é:

- verificar o impacto do suporte organizacional sobre as variáveis critério: crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe (utilizadas nas pesquisas cujo foco recai sobre a efetividade das equipes de trabalho).

Os objetivos específicos são:

- medir o grau das variáveis pesquisadas suporte organizacional, crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe dos trabalhadores pesquisados;
- examinar se há diferença nas variáveis (crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe, satisfação com a equipe e suporte organizacional) em função dos dados demográficos (sexo, idade e escolaridade) e funcionais (tempo de serviço e cargo);
- analisar as correlações entre as medidas de equipes (crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe); e
- analisar as relações entre as medidas de equipe (crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe) e suporte organizacional.

Para o alcance dos objetivos propostos, o presente trabalho está dividido em cinco partes distintas. A primeira busca o embasamento teórico necessário para situar o fenômeno de uma forma geral, descrever as variáveis envolvidas na investigação e apresentar alguns resultados encontrados em pesquisas recentes. A segunda parte dispõe sobre a metodologia utilizada, caracterizando o tipo de pesquisa, a organização pesquisada, a constituição da amostra, os instrumentos e os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados. A apresentação dos resultados constitui a terceira parte, sucedida pela discussão e conclusão, respectivamente as partes quarta e quinta. Ao final, encontram-se as referências bibliográfica e, como anexos: (I) o instrumento utilizado na coleta de dados; e (II) Tabulações cruzadas.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A vida humana é um fenômeno grupal. O homem se constitui nas relações com outros homens. Apesar de haver um modo próprio de se comportar (o que caracteriza a individualidade), o grupo funciona como uma fonte de referências; particularmente se considerado o senso de apoio e de motivação, quando o grupo reflete o indivíduo. Nesse sentido, a dinâmica grupal está presente em todos os arranjos humanos. Especialmente nas organizações de trabalho, essa dinâmica relaciona-se ao exercício do poder, com repercussões diretas na forma de administrar pessoas, especialmente na confluência entre os objetivos individuais, grupais e organizacionais (Albuquerque & Puente-Palácios, 2004).

1.1 – Grupos e Equipes

Ao tratar de agrupamentos dentro do ambiente laboral, duas formas ganham destaque, são os grupos e as equipes. Referenciando Meister – um dos pioneiros na distinção conceitual – Machado (1998), observa a diferença existente quanto o comportamento dos grupos (auto dirigido) e das equipes (voltados para objetivos externos, negociados com a organização). Ao considerar Brannick e Prince, a autora aponta para a diferença existente em relação ao trabalho executado (grupos com tarefas intercambiáveis e equipes com funções estabelecidas). Apesar de serem estruturas similares, elas guardam diferenças. O’neil Jr., Baker E Kazlauskas (citados por Machado, 1998), consideram a equipe uma espécie de subconjunto de grupo. A idéia de que são dois conceitos distintos é conceitual na literatura. Dessa forma, para continuar o debate, torna-se necessário esclarecer o que é cada um desses agrupamentos.

Corroborando com essa idéia de distinção, Guzzo (em Souza, 2006) observa que a equipe está envolta na estrutura do grupo, mas seu inverso não é verdadeiro. Para Albuquerque e Puente-Palácios (2004) o grupo está associado à idéia de interação entre duas ou mais pessoas acontecendo ao longo de um intervalo de tempo “relativamente longo” tendo em vista o alcance de um objetivo comum. Assim exposto, a inexistência de uma ação mútua impossibilita o êxito comum desejado. Influenciam ainda nessa caracterização o número de participantes e a história comum entre eles, bem como a perspectiva de um futuro partilhado.

O compartilhamento dos resultados globais face à necessidade de um desempenho de natureza coletiva, pactuado, implica nas equipes um nível maior de inter-relação do que aquela existente nos grupos (Hackman; Arrow & McGrath; e Sundstron, De Meuse & Futrell, citados em Souza, 2006).

Na busca por diferenciar a equipe do grupo, Albuquerque e Puente-Palácios (2004), consideram a distinção a partir de quatros aspectos: a) o primeiro em relação à mobilização do esforço, ou seja, enquanto no grupo o esforço é individual, na equipe ele é, simultaneamente, individual e coletivo; b) o segundo quanto à responsabilização do trabalho, visto que no grupo a responsabilidade é do indivíduo e nas equipes, para os resultados globais, a responsabilidade é compartilhada; c) o terceiro em respeito ao objetivo do trabalho, distante e vago para o grupo, compartilhado para a equipe (mesmo que haja a existência de metas específicas para cada membro, haverá um objetivo global, compartilhado); e d) o quarto recaindo sob a relação mantida com a empresa, que, no grupo, é dependente (a organização define os objetivos, as atribuições individuais e as normas) e, na equipe, é autônoma ou semi-autônoma (existência de flexibilidade na tomada de decisões e no estabelecimento dos mecanismos de ação).

Os argumentos apresentados até o momento ratificam as semelhanças existentes entre grupos e equipes, contudo evidenciam distinções estruturais e conceituais entre os fenômenos. A partir do exposto, o autor do presente trabalho propõe como essencial para se compreender as diferenças entre os constructos, a observação da dinâmica que ocorre em relação às interações (no grupo, com tendência à individualidade e, nas equipes, à coletividade, predominando a interdependência de tarefas e o esforço coletivo), aos resultados (no grupo, o objetivo pode ser individual e, na equipe, são mútuos) e à autonomia (grupos são unidades de trabalho mais dependentes da organização, enquanto as equipes são mais autônomas). A literatura mostra grande interesse pelo estudo da equipe, pois essas unidades de trabalho têm sido implantadas no ambiente organizacional com grande frequência e muita expectativa quanto ao seu desempenho. Em decorrência disso, o objeto de interesse do estudo é pela equipe, e a definição adotada é:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um grupo de pessoas, que identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizados para

desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos (Machado, 1998, p. 7).

Esta conceituação, de caráter mais abrangente, considera a complexidade do fenômeno, abrangendo o âmbito da identidade, das relações e da finalidade dada à produção coletiva da equipe de trabalho. Para clarificar os elementos constituintes de tal conceituação, o autor desta pesquisa elaborou a Figura 1. Nela, é possível observar que no campo da identidade, o indivíduo se percebe (e é percebido pelos demais membros da unidade de trabalho) como membro da equipe, também a organização distingue esse(s) indivíduo(s) como membro(s) de determinada equipe; no campo das relações, a convivência grupal ao adquirir estabilidade propicia o compartilhamento de técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, favorecendo a interdependência na realização de tarefas e atividades, o que culmina na responsabilização coletiva e na busca por alcançar objetivos mútuos.

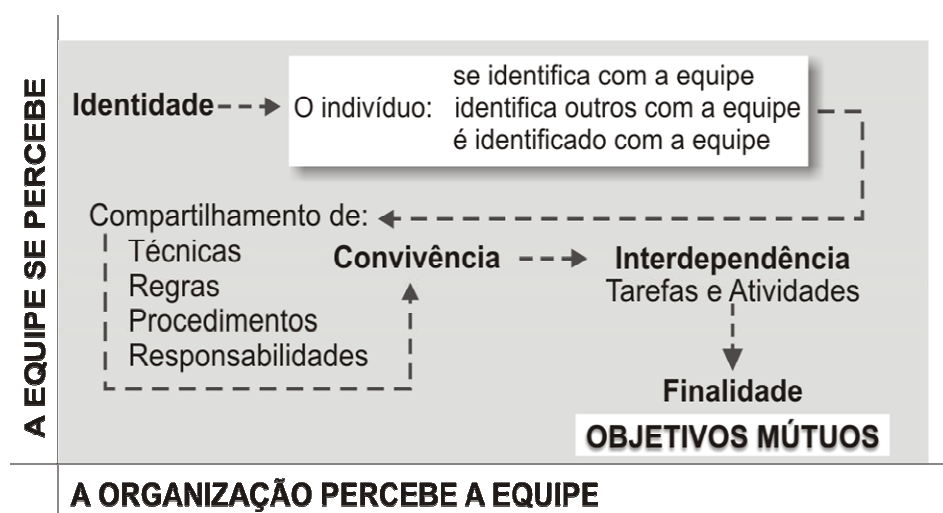


Figura 1. Visão esquemática do conceito objeto da pesquisa: “Equipe de trabalho”.

As características atribuídas às equipes são diversas e complexas, bem como o conjunto de variáveis que compõem o fenômeno. Quando, por exemplo, o foco da investigação aborda aspectos do funcionamento da equipe, assim como ocorre nos grupos, a análise tenderá refletir a necessidade das equipes de estabelecer normas¹ para regular suas operações; a definição de papéis (representantes do conjunto de comportamentos

¹ Normas que são criadas em relação a aspectos significativos próprios da equipe, para além das regras instituídas pela organização.

esperados para o alcance dos resultados) que, posteriormente, serão atribuídos aos membros; a identificação dos aspectos valorizados pela organização, que implicam em reconhecimento social ou da unidade de trabalho e/ou dos seus membros; as formas de comunicação intragrupal que favoreçam as relações e o alcance dos resultados, entre outros (Albuquerque & Puente-Palácios, 2004). Quando o foco da investigação recai na composição das equipes, a pesquisa buscará analisar critérios de homogeneidade (características comuns no âmbito demográfico, habilidades, experiências e estilos) e de heterogeneidade (Ivancevich & Matteson, em Souza, 2006). Para os casos em que se busca investigar e identificar tipologias para as equipes de trabalho torna-se contumaz definir as bases que serão utilizadas para a análise, como por exemplo: o tempo de duração, missão ou natureza da atividade, organização dos elementos, finalidade das tarefas (Albuquerque & Puente-Palácios, 2004).

Distinguindo dessas abordagens, os trabalhos mais recentes de investigação do fenômeno equipes de trabalho consideraram a análise da efetividade dessas unidades de trabalho (Albuquerque & Puente-Palácios, 2004; Silva, 2006; Souza, 2006; Borba, 2007; Silva, 2009), conceito que abrange critérios de produtividade correlacionados à satisfação dos membros e também à sobrevivência da unidade (Nadler, Hackman & Lawer, em Albuquerque & Puente-Palácios, 2004).

Souza (2006) examinou diferentes modelos teóricos que, ao abordarem a compreensão dos preditores de desempenho (performance), auxiliaram o desenvolvimento do conceito efetividade (o Quadro 1 reproduz a síntese desses modelos). Como resultado da análise, recorrendo a Campbell e Campbell (citados por Brodbeck), essa autora evidencia a distinção existente entre desempenho e efetividade, relacionando desempenho aos comportamentos dirigidos especialmente ao alcance de resultados esperados (normalmente mensurados a partir de indicadores duros: quantidade e qualidade de trabalho) e efetividade à relação existente entre os resultados dos desempenhos alcançados e os objetivos da equipe: idéia cuja extensão, para além dos produtos ou serviços entregues, permite a introdução de indicadores afetivos relacionados à dinâmica grupal, tais como satisfação dos indivíduos, fortalecimento das relações grupais, entre outros.

De acordo com Mathieu e Zajac (1990) as respostas afetivas representam uma categoria de variáveis que descreve as reações psicológicas dos indivíduos ao ambiente de trabalho. A relevância de se investigar essas respostas reside no fato de se relacionarem tanto à saúde mental como física dos membros (Sonnentag, 1996)

e de maneira adicional, por influenciarem no desenvolvimento e na manutenção do grupo como um sistema (Van der Vegt *et al.*). (Souza, 2006, p. 144).

Quadro 1. Dimensões de performance e efetividade de alguns modelos teóricos de equipes

Modelo	Dimensões de Performance	Dimensões de Efetividade
Gladstein, 1984	Abertura para comunicação, suporte, conflitos, importância de características individuais, discussão de estratégias e gerenciamento de fronteiras	Performance (vendas, auto-relato de desempenho), satisfação (com a equipe, em satisfazer necessidades dos clientes e recompensas extrínsecas).
Hackman, 1987	Nível de esforço para completar a tarefa, habilidades e conhecimentos dos membros, estratégias de performance.	Resultados, critérios sociais (habilidades dos membros para trabalharem juntos), critérios pessoais (satisfação das necessidades dos membros).
Shea & Guzzo, 1987	Interdependência de tarefas, interdependência de resultados e potência.	Produtividade (entrega de produtos e serviços especificados)
Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990	Não especificado	Performance (entrega de produtos e serviços), viabilidade da equipe (satisfação, participação e tendência a continuar trabalhando junto).

Fonte: adaptação de Brodbeck, em Souza, 2006, p.31.

Albuquerque e Puente-Palácios (2004) observaram que os estudos recentes sobre equipes de trabalho indicam a existência de um conjunto variado de fatores, que, especialmente interligados ao conceito efetividade, buscam inferir: a adequação entre o número de membros da equipe e as tarefas que serão executadas, a existência de habilidades e conhecimentos necessários para a execução das tarefas, o suporte oferecido pela organização (que não se restringe apenas à quantidade e à qualidade dos recursos materiais, mas também à autonomia delegada e outros critérios), a existência de sistemas de recompensas, entre outros.

Ainda, sobre a análise dos modelos teóricos resumidos no Quadro 1, os quais sinalizam para a inexistência de consenso em torno do conceito, Souza (2006) chama a atenção para as diferenças de níveis existentes entre as variáveis que os constituem, destacando a existência do nível individual (a equipe é composta de indivíduos), grupal (equipes têm características únicas: tamanho e metas de trabalho) e organizacional (equipes estão inseridas no contexto das organizações).

Puente-Palacios e Borba (2009) consideram as equipes um fenômeno meso organizacional, ou seja, pertencente aos segmentos intermediários da organização, que se

caracterizam tanto por aspectos globais (próprio do nível macro organizacional, cuja manifestação ocorre por meio de conceitos como cultura, clima e políticas de gestão de pessoas) quanto individuais (onde as variáveis estão particularizadas nas pessoas, próprio do âmbito micro organizacional).

Atentando para a diversidade de níveis hierárquicos que se apresentam à investigação do fenômeno, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) propõem o uso de modelos multinível para a pesquisa de equipes de trabalho, cuja idéia central é enfatizada na “possibilidade de investigar contribuições diferentes, dependendo do nível que as variáveis representam” (p. 59). Silva (2006) aponta que esse tipo de modelo é teórico e matematicamente diferenciado.

Souza (2006) revisou também outros estudos empíricos que apontaram para a relevância das variáveis do nível do indivíduo no trabalho de investigação e análise do fenômeno equipes de trabalho, sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2. Estudos de equipes envolvendo variáveis individuais.

Pesquisadores	Variáveis envolvidas	Resultados
Neuman e Wright, 1999	Traços de personalidade capacidades cognitivas e habilidades específicas na efetividade das equipes	No nível dos indivíduos e dos grupos, a cordialidade e consciência são prédi-toras da efetividade. O mesmo ocorre com habilidades específicas e capacidades cognitivas dos membros.
Van Vianem e De Dreu, 2001	Traços de personalidade, medidas de desempenho	Indivíduos cordiais tendem a cooperar com os outros e este comportamento reflete na efetividade.
Lim e Ployhart, 2004	Características dos líderes	A presença de líderes transformacionais influencia positivamente a performance da equipe
Campion. Medsker e Higgs, 1993	Crenças e preferências individuais no trabalho, Satisfação com a equipe, produtividade, avaliação gerencial, sistemas de treinamento, suporte gerencial, comunicação e cooperação entre grupos, característica da tarefa, autonomia, participação, composição, interdependência de tarefas, feedback, potência, suporte social, carga de trabalho, comunicação e preferência de trabalho em equipe	A preferência por grupos prediz a satisfação dos indivíduos nas equipes e pode ser considerada antecedente da efetividade.
Kirkman e Shapiro, 2002	Valores, percepção de justiça, comprometimento, interdependência tarefas, preferência de trabalhar em equipe etc.	A preferência por trabalhar em equipe relaciona-se à aceitação de sistema de recompensas baseado no trabalho em grupo

Fonte: Souza (2006)

Puente-Palacios e Borba (2009) ressaltam que o contexto social vivenciado na equipe, quando prevalecem as relações interativas e interdependentes, constitui a base para o alcance do resultado mútuo, objeto pretendido pela equipe. Essa vivência implica, no compartilhamento dos significados atribuídos às percepções, crenças e expectativas individuais em relação à equipe.

Após esse apanhado da literatura, foi possível verificar que diferentes aspectos influenciam no constructo equipe, unidade de trabalho que tem sido apontada como um dos tópicos mais importantes na pesquisa organizacional (Machado, 1998).

Delimitada a conceituação de equipe de trabalho (fenômeno objeto do estudo), é importante detalhar cada uma das variáveis que serão inseridas no modelo de pesquisa. Inicialmente, a variável critério, que, no caso deste estudo, serão duas: crença na efetividade da equipe e comprometimento com a equipe. Posteriormente, uma variável que é correlacionada constantemente na literatura às demais variáveis do fenômeno, qual seja, a satisfação com a equipe. É, por fim, a variável antecedente, incomum nas investigações do fenômeno, o “suporte organizacional”, representando o contexto.

1.2 – Crença na efetividade da equipe

A efetividade relaciona-se à sobrevivência da equipe. Isso significa dizer que para além das entregas (pactuadas em padrões e prazos), prioriza-se a capacidade da equipe em manter-se unida como célula de desempenho. Assim, transcorrido o processo produtivo, é possível observar o resultado do desempenho alcançado nos padrões exigidos pela organização e também a satisfação dos membros da equipe, o atendimento das necessidades individuais² (Nadler, Hackman & Lawer, citados em Albuquerque e Puente-Palacios, 2004). Brodbeck, Gladstein, Hackman, McGrath *et al.*, compartilham essa idéia mais ampla do conceito de efetividade, que, distinto de apenas os resultados, também considera a manutenção das relações socialmente favoráveis do grupo, âmbito em que se prevalece o caráter afetivo (Borba, 2007).

Segundo Fishbein e Ajzen (1975), crenças estão vinculadas ao componente cognitivo da atitude, às informações que irão caracterizar o objeto sobre o qual será expresso um juízo favorável ou desfavorável, ou seja, a manifestação da nossa carga

² Tomando Hackman por referência, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), caracterizam essas necessidades individuais no âmbito da qualidade das relações interpessoais, com conseqüências no saldo afetivo positivo para os membros da equipe

afetiva. Esses autores argumentam que as crenças associam um objeto a um atributo determinado: “no caso das crenças na efetividade das equipes de trabalho, a crença cumpre a função de ligar o objeto, equipe, ao atributo, efetividade” (Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005, p. 63). Corroborando para essa idéia de crenças como objeto de ligação do trabalho em equipe com o atributo efetividade, Souza (2006) observa que indivíduos com crenças elevadas na efetividade das equipes apresentam atitudes positivas em relação a essa forma de trabalho, tendentes a aumentarem o seu comprometimento com a equipe:

Indivíduos que confiam em si mesmos para realizar seu trabalho estarão comprometidos com a equipe, desde que eles acreditem que essa forma de trabalho é eficaz. Isso significa que somente ter autoconfiança não garante comprometimento com a equipe. Além de confiar em si mesmo para realizar o trabalho, o empregado deve acreditar na efetividade dessas unidades de desempenho (p. 125).

Crença na efetividade relaciona-se também à satisfação e à interdependência de resultados. Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), pesquisando o efeito da interdependência de tarefas e de resultados sobre as crenças na efetividade das equipes, concluíram que a crença modera a relação entre interdependência de resultados e satisfação, ou seja, aqueles indivíduos que crêem na efetividade da equipe estão mais satisfeitos em depender dos colegas para alcançar os resultados pretendidos; de forma oposta, para aqueles que não crêem na efetividade das equipes, depender dos colegas tendo em vista alcançar os resultados planejados implica em níveis mais baixos de satisfação. Nessa investigação os autores adotaram um modelo multinível de pesquisa³ e as crenças foram consideradas pertencente ao nível 1, ou seja, do indivíduo “pois os únicos que podem ter crenças ou expectativas são as pessoas” (p. 64), apesar de serem compartilhadas no grupo de trabalho e terem a força para influenciar comportamentos (o que as aproximam do nível 2, equipe).

As crenças na efetividade da equipe são objeto de referência em outras pesquisas. Jordan, Field e Armenakis, ao sinalizarem para a relação existente entre o sentimento de competência e a eficácia da equipe (compreendida como sendo a variável potência do grupo), fortalecem a idéia de que a equipe é mais eficaz na realização das tarefas do que o

³ Onde as variáveis são organizadas de maneira hierárquica, neste caso, considerando-se ou características dos indivíduos ou das equipes.

indivíduo (Duhá, 2007). Potência é um conceito apresentado por Shea e Guzzo, derivado do constructo “auto-eficácia” – proposto por Bandura – que está relacionado à crença coletiva dos membros da equipe sobre a sua efetividade para a realização das tarefas. Existe uma relação positiva entre tal crença e a real efetividade da equipe (Borba, 2007).

Para Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) deixar de considerar a variável crença na efetividade nos estudos que envolvem o fenômeno equipes de trabalho é manter lacunas no conhecimento do fenômeno. Por essa razão e também especialmente pelo poder de influência das crenças sobre o comportamento dos indivíduos, o presente trabalho adotou essa variável como critério.

Diante do que foi exposto, é possível observar que tanto o conceito isolado de efetividade quanto o de crença de que a equipe é uma unidade de trabalho efetiva perpassam o comprometimento do indivíduo com a sua equipe, objeto que será apresentado no próximo tópico.

1.3 - Comprometimento com a equipe

Ferreira (1999), no dicionário Aurélio, descreve a ação de comprometer-se considerando um conjunto de aspectos: obrigações, garantias, riscos, empenho, responsabilidade e formação de vínculos.

A respeito da formação de vínculos observa-se que o homem estabelece vínculos com os mais diversos objetos ao longo de toda a sua existência. Dentre os objetos vinculados, o trabalho e a organização empregadora são aqueles que mais têm despertado o interesse dos pesquisadores (Siqueira & Gomide Jr., 2008), especialmente certo tipo de vínculo: o comprometimento (Souza, 2006).

No âmbito da relação do indivíduo com a organização, o modelo de comprometimento proposto por Allen e Meyer (citados em Siqueira & Gomide Jr., 2008), refere-se à existência de três estilos distintos e independentes: o afetivo, calculativo e normativo. As ligações afetivas são as que comparecem no estilo afetivo. Trata-se do desejo do empregado de permanecer trabalhando na organização visto sua identificação com os objetivos e as metas organizacionais. Vandenbergue, Betein e Stinglhamber (citados em Silva, 2006) consideram que o desenvolvimento de um vínculo afetivo global com a organização pode levar o empregado ao comprometimento afetivo também com seu supervisor e com sua equipe de trabalho. O suporte organizacional tem sido apontado como uma variável antecedente desse estilo de comprometimento (Settoon, Bennett &

Liden, em Silva 2006). O estilo calculativo é abrangido pela dimensão cognitiva da avaliação, abrangendo a percepção das relações de trocas estabelecidas com a organização: perdas, custos associados, vantagens e resultados obtidos face ao investimento. Dentre as conseqüências desse estilo de comprometimento, destacam-se a baixa motivação e o baixo desempenho (efetividade) e moderado envolvimento com o trabalho. Também pertencente à dimensão cognitiva, o estilo normativo representa a avaliação do indivíduo (mesmo sem dar-se conta) a respeito da sua dívida social ou moral para com a organização. Vincula-se à retribuição de favores e ocorre por meio do reposicionamento de papéis na relação de reciprocidade: o empregado “troca” de papel com a organização, tornando-se ele o devedor: “Ademais, comprometimento normativo detém capacidade de explicar variações entre indivíduos e grupos quanto a seus vínculos afetivos no contexto de trabalho...” (Siqueira & Gomide Jr., 2008, p. 321). Estudos nacionais correlacionam esse estilo de vínculo à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional afetivo e à cidadania organizacional.

Mathieu e Zajac (em Souza, 2006), em uma meta-análise de pesquisas internacionais, relacionaram o comprometimento organizacional a variáveis pessoais (sexo, idade, nível de escolaridade, tempo no cargo etc.), características do trabalho, características da equipe, papéis e aspectos do ambiente organizacional. Silva (2006) referencia que as variáveis individuais idade e tempo de empresa têm sido apontadas nas pesquisas como antecedentes do comprometimento afetivo.

Desde a década de 1970, as transformações dos ambientes de trabalho (e formatos organizacionais) têm atraído o interesse dos pesquisadores, repercutindo na investigação do comprometimento organizacional (Borges-Andrade & Pilati, 2001), fato esse que possibilitou a constituição de ampla literatura (Silva, 2006), diferentemente do que ocorre quando a investigação do comprometimento não se vincula à organização, mas sim à equipe de trabalho, acontecimento mais recente.

Bishop e Scott (em Souza, 2006) definem o comprometimento com a equipe como o envolvimento afetivo dos indivíduos com uma equipe específica, envolvendo:

(...) identificação e o envolvimento afetivo dos indivíduos com uma equipe específica, sendo estes caracterizados por: a) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da equipe; b) disposição em exercer esforço em prol da equipe e; c) desejo de se manter membro desta (p.68).

De acordo com Souza (2006), seja como variável critério ou independente, estudos recentes têm apontado o comprometimento com a equipe como um indicador afetivo do desempenho de equipes, vinculando-o também a outros comportamentos no trabalho: percepção de coesão no grupo, intenção de *turnover* e cooperação entre membros. O Quadro 3 sintetiza os resultados dessas pesquisas.

Quadro 3. Síntese dos resultados de pesquisas utilizando a variável comprometimento com a equipe.

Pesquisadores	Resultados
Ellemers, Gilder & Van der Vergt, 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto maior a percepção de coesão no grupo, maior a tendência dos indivíduos se comprometerem com a equipe. • Níveis elevados de comprometimento com a equipe levam a comportamentos de cooperação.
Bishop e Scott, 2000	<ul style="list-style-type: none"> • O comprometimento com a equipe possui relação positiva com a satisfação com os colegas e interdependência de tarefas e relação negativa com conflitos de papéis (problemas na comunicação dentro da equipe).
Bishop, Scott e Burroughs (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • O comprometimento com a equipe exerce influência direta sobre o desempenho e também com o comportamento de cidadania organizacional. • O comprometimento com a equipe está relacionado à percepção de suporte de maneira que quanto maior a percepção maior a tendência dos membros se comprometerem com a equipe.

Fonte: Souza (2006)

Em sua pesquisa, Silva (2006) encontrou relação de influência positiva entre comprometimento com a equipe e o papel de liderança, assim, os líderes demonstraram ter maior grau de comprometimento com a equipe do que aqueles que não são líderes. Considerando as variáveis demográficas, apenas gênero demonstrou efeito significativo, revelando que as mulheres tendem ser mais comprometidas com as suas equipes de trabalho do que os homens.

Como pode ser verificado, o comprometimento com a equipe vincula-se direta e positivamente com a percepção de coesão no grupo, satisfação com os membros da equipe, interdependência de tarefas (relativo ao conceito de efetividade), desempenho, cidadania organizacional e percepção de suporte social. O comprometimento com a equipe tem relações negativas com conflitos de papéis.

Assim considerado, torna-se oportuno considerar o comprometimento com a equipe relacionado tanto à variável critério crença na efetividade da equipe (quando

constituem objeto de investigação de efetividade do fenômeno) como à variável independente suporte organizacional, o que justifica a sua inclusão no modelo de pesquisa, também sendo considerada como variável critério.

A literatura tem apontado a influência da satisfação com a equipe, objeto que será tratado no próximo tópico, com o comprometimento com a equipe (junção de indicadores afetivos de efetividade, em Silva, 2006) e também com a crença na efetividade da equipe (moderado pela interdependência de tarefas, em Puente-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

1.4 - Satisfação com a Equipe

Apresentadas as variáveis critério desta pesquisa, crença na efetividade da equipe e comprometimento com a equipe, observou-se a necessidade de levar a efeito uma breve descrição da variável satisfação com a equipe, amplamente correlacionada na literatura a essas variáveis.

Desde as décadas de 1960 e 70, satisfação e envolvimento com trabalho têm sido investigados como possíveis antecedentes para os níveis de produtividade e desempenho nas organizações. Sem haver consenso, o conceito de satisfação preserva o componente afetivo, apesar de o viés cognitivo predominar nas escalas de avaliação. Tem sido a variável mais atrativa para os estudiosos da Psicologia Organizacional, o estudo da satisfação tem sido permeado por diferentes concepções (a econômica trazendo subjacente a idéia de trabalhadores mais satisfeitos, mais estáveis e produtivos e a social-humanista, vinculando o trabalhador satisfeito a maiores possibilidades do exercício da cidadania e a um melhor bem estar físico e mental) e dimensões (a multidimensional, que considera diferentes aspectos como fonte de satisfação – o trabalho em si, a chefia, colegas de trabalho, salário e oportunidades de promoção –, e a unidimensional, uma atitude geral ante o trabalho como um todo) e fartamente produzido registros na literatura:

Existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham; que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade. (...) o indivíduo satisfeito tende também a manter em níveis mais altos o seu envolvimento com o trabalho que realiza e a se comprometer com a organização que o emprega (Siqueira & Gomide Jr., 2008, p. 304).

É manifesto que a experiência em grupo implica reações afetivas no indivíduo. Referenciando Van der Vegt, Souza (2006) apresenta a satisfação como uma das várias respostas afetivas relacionadas ao trabalho em equipe, ao tempo em que relata também a participação dessa variável como indicador de efetividade das equipes nos modelos teóricos de Hackman e de Gladstein. Ao revisarem a literatura, também Puente-Palácios e Borges-Andrade (2005) afirmam sobre a satisfação ser um dos indicadores afetivos mais freqüentes na mensuração da efetividade da equipe.

De acordo com Silva (2009), a satisfação tem sido apontada por Hackman como um dos indicadores de avaliação de efetividade das equipes de trabalho, especialmente considerando a ampliação do conceito efetividade que traz, para além dos resultados de desempenho (qualidade e quantidade – indicadores duros), a incorporação de indicadores afetivos que correspondem à sobre a sobrevivência da equipe e a manutenção das relações sociais. Do específico (equipe) para o geral (trabalho), referenciando Herzberg, Musner e Snyderman, a autora apresenta as várias dimensões de satisfação no trabalho, destacando aqueles que ainda se mantêm nos estudos empíricos: salário, relação com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o trabalho/tarefas em si.

O conceito de satisfação utilizado nas pesquisas tem sido aquele cunhado por Locke, qual seja: “... um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (Siqueira & Gomide Jr., 2008, p.303). Referenciando Simons e Peterson, Siqueira e Gomide Jr.(2004), indicam que a satisfação depende de características individuais, quando inclui em seu âmbito traços disposicionais (personalidade e estado de ânimo), características biográficas e até fatores genéticos; de características da equipe; e da organização. Puente-Palácios e Borges-Andrade (2005) consideraram a satisfação com a equipe de trabalho em sua pesquisa como variável critério, caracterizada no nível do indivíduo. Pelo poder de atração dos pesquisadores organizacionais, sua natureza afetiva preditiva da relação do homem com o seu trabalho e, especialmente com sua equipe, esta variável não poderia deixar de ser relacionada ao conjunto de variáveis objeto desta pesquisa.

Como referenciado em Souza (2006), o contexto organizacional está representado nos vários modelos teóricos que buscam compreender o desempenho (efetividade) das equipes: Gladstein (disponibilidade de recursos e estrutura organizacional); Hackman (sistemas de recompensas, sistema educacional e sistemas de informação); Shea e Guzzo (contexto organizacional: tecnologia, sistemas de controle e sistemas de recompensa); Sundstron, De Meuse e Futrell (cultura, desenho da tarefa/tecnologia, clareza da missão,

autonomia, feedback performance, recompensas e reconhecimento, treinamento e ambiente físico); e Brodbeck (disponibilidade de recursos, condições físicas, crescimento do mercado, incerteza ambiental, complexidade da tarefa e tecnologia). Isso significa dizer que as três variáveis individuais e afetivas envolvidas nesta pesquisa crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com equipe são afetadas por aspectos contextuais, o que justifica a investigação de variáveis que representem a percepção do contexto organizacional, tema que será abordado no próximo tópico.

1.5 - Suporte Organizacional

Um ponto importante da agenda de pesquisa é a inclusão de variáveis contextuais, nesse caso, o suporte organizacional, que tem sido especialmente utilizado pelas empresas na predição de indicadores de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho e produtividade (Siqueira & Gomide Jr., 2008). Ao analisar o modelo normativo de Hackman, Silva (2006) assinala que os estudos realizados para compreender a efetividade das equipes, foram inovadores ao introduzirem variáveis que consideraram também o desenho e a sinergia do grupo e o contexto organizacional. Tamayo (2001), citando a proposição de O'Driscoll e Randall, referencia a capacidade preditiva de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional.

As consequências da percepção do suporte organizacional nos resultados das organizações têm sido amplamente referenciadas na literatura. De forma geral, as pesquisas demonstraram que a força na crença do compromisso da organização aumenta o comprometimento afetivo com a organização e com a equipe de trabalho, correlaciona-se positivamente com comportamentos de cidadania organizacional, criatividade, inovação, desempenho no trabalho, rotatividade, comprometimento, entre outras (Oliveira-Castro, 1999; Borges-Andrade & Pilati, 2001; Siqueira & Gomide Jr., 2004; Bishop, Scott & Burroughs, em Souza 2006; Paschoal, 2008).

A percepção do suporte organizacional e do suporte social no trabalho tem se revelado um antecedente promissor de variáveis individuais no contexto organizacional. Para autores como Dessen (2005), o bem-estar decorre de relações de reciprocidade entre o empregado e a organização. Para Paz (2004), a organização não é a única responsável pelo bem-estar do empregado, mas tem um

importante papel em prover ambientes saudáveis que possibilitem relacionamentos e atitudes positivas quanto ao trabalho. (Paschoal, 2008, p. 59).

De acordo com Eisenberg *et al.*, os empregados desenvolvem crenças globais sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Esse conjunto de crenças, vinculados à norma da reciprocidade proposta por Gouldner⁴, caracterizam o conceito de suporte organizacional, relacionando-o diretamente à percepção que o empregado (atuando no papel de receptor) tem a respeito dos compromissos que a organização doadora assume para com ele (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Doações organizacionais são entendidas como atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no dia-a-dia da dinâmica organizacional. Nesta perspectiva, as crenças que integram PSO [Percepção de Suporte Organizacional] representam cognições sobre o quanto a organização já doou, através de suas políticas de gestão de pessoas, ou poderá doar para seus empregados no futuro. (...) Tais crenças servem para compor a identidade social do empregado nesta relação de troca social: ele identifica a si próprio como um beneficiário e a organização como uma fonte social de apoio (Siqueira, 2005, p. 85).

A percepção do suporte organizacional configura-se por meio da atribuição, pelo trabalhador, à organização de formas e características humanas: “A percepção de suporte organizacional é dependente do mesmo processo de atribuição que as pessoas geralmente fazem uso para definir o comprometimento dos outros nas relações sociais” (Eisenberger *et al.*, em Oliveira; Tristão; & Neiva, 2006, p. 29). A compreensão desse suporte é fornecida no exercício das políticas organizacionais e nos contatos com os agentes que representam e constituem a instituição: colegas de trabalho e superiores imediatos. Paschoal (2008) corrobora esse entendimento ao explicitar a relação de dependência existente entre percepção de suporte e a frequência, intensidade e sinceridade dos elogios, da aprovação e das recompensas que a organização dirige a seus empregados. Shore e Tetrick (em Oliveira-Castro; Pilati & Borges-Andrade, 1999), têm na percepção de suporte a medida global do comprometimento da organização com o seu funcionário. Face ao que já foi

⁴ Conforme referenciado em Siqueira e Gomide Jr. (2004), a reciprocidade preserva e estabiliza as relações sociais. Para tanto, esses autores citam Gouldner: “cujo princípio de reciprocidade, assentado na máxima de Cícero ‘não há dever mais indispensável do que retribuir um favor’, propõe duas exigências sociais básicas: ‘deve-se ajudar a quem nos ajuda’ e ‘não se deve prejudicar quem nos beneficia’ (p.309).

considerado, o suporte organizacional poderia ser entendido como a influência de uma crença coletiva e, assim como nos constructos cultura, clima e política de gestões, vir a pertencer ao nível macro da organização. Contudo, outro estudo mostra que a percepção de suporte organizacional está mais relacionada às ações individualizadas dos membros da organização (líder-membro-grupo) do que às ações estruturantes e institucionalizadas (Oliveira, 2009).

Esta investigação adotará para a definição de sua variável pretendida a proposta de Eisenberg *et al.*, em Siqueira (2005), sobre o suporte organizacional ser a crença global do empregado acerca da extensão que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar. Nesse sentido, mesmo considerando a perspectiva de ser o suporte organizacional uma medida global, por se tratar de uma crença, a variável será coletada e analisada no nível do indivíduo: “os únicos que podem ter crenças ou expectativas são as pessoas” (Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005, p. 64).

Diante do que foi exposto, é possível considerar que algumas variáveis individuais presentes nos modelos que investigam o fenômeno equipes de trabalho (dentre elas a que são tomadas no presente estudo: crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe: todas de caráter afetivo) estão conjuminadas à definição de suporte organizacional na medida em que o suporte representa uma espécie de “afeição” entre o empregado e a organização, relação objeto de hipótese desta pesquisa. Com o objetivo de comprovar essa conjectura foi elaborado um modelo de pesquisa, que será explicitado no próximo item.

1.6 - Modelo da pesquisa

Para efeito deste estudo que pretende investigar o impacto da variável de contexto suporte organizacional sobre as variáveis individuais crença na efetividade da equipe e comprometimento com a equipe, mesmo considerando a possibilidade da existência de hierarquia de níveis entre as variáveis (conforme esquematizado na Figura 2), para a coleta, mensuração e análise dos resultados será adotado o nível micro (ou individual). Essa decisão considera que as percepções dos membros em relação às equipes se constituem por experiências individuais e subjetivas (Hackman, em Silva, 2009) e que as crenças são próprias das pessoas (Puentes-Palacios & Borges-Andrade, 2005).

Também será considerada para a investigação a variável individual, afetiva, satisfação com a equipe, extensamente relacionada na literatura às variáveis critério e os dados de controle demográficos e funcionais.

Como hipótese, o modelo de pesquisa considera a influência positiva da variável antecedente sobre as variáveis critério, supondo que uma maior percepção de suporte organizacional corresponde a maior comprometimento com a equipe de trabalho e também a maior crença de que a equipe é uma unidade efetiva de trabalho.

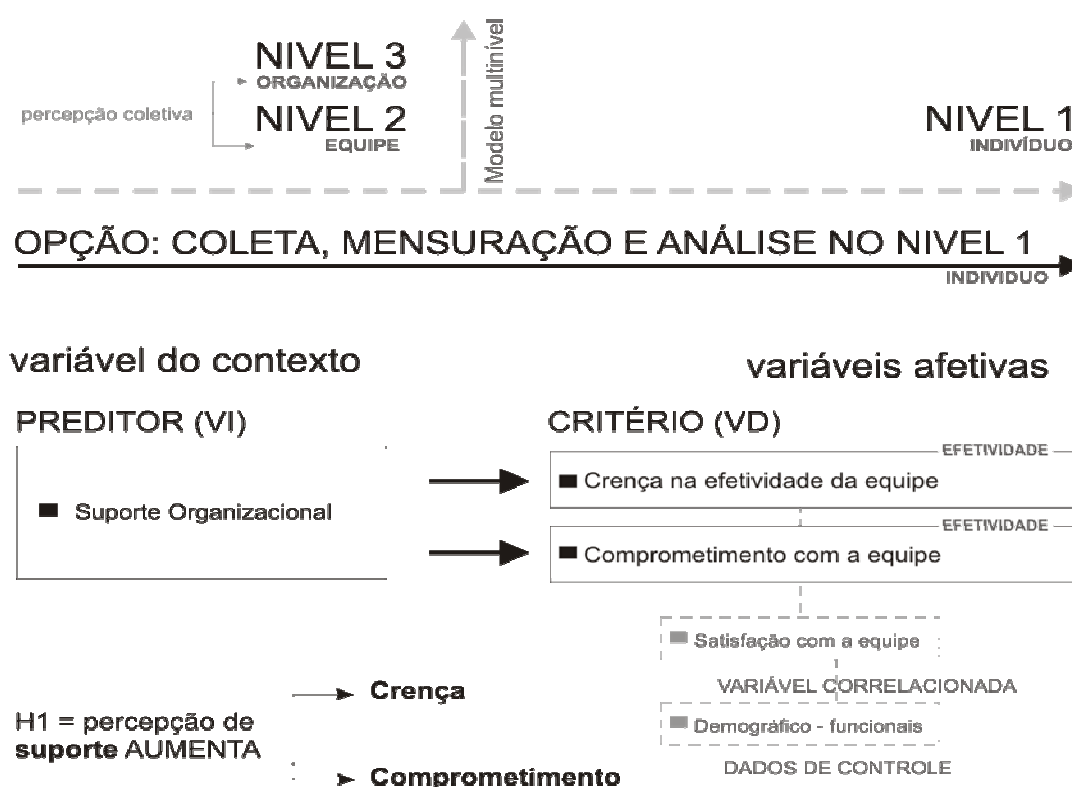


Figura 2. Modelo da pesquisa.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia utilizada para o teste do modelo de pesquisa proposto.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1 – Tipo de pesquisa

Conforme conceitos apresentados por Lakatos e Marconi (2003), a investigação adotou a pesquisa de campo, de natureza quantitativa-descritiva, com corte transversal e amostral e observação direta extensiva (realizada através de questionário), amostragem não probabilística:

O interesse da pesquisa de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade. Ela apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens seriam: a) Acúmulo de informações sobre determinado fenômeno, que também podem ser analisadas por outros pesquisadores, com objetivos diferentes. b) Facilidade na obtenção de uma amostragem de indivíduos, sobre determinada população ou classe de fenômenos. Desvantagens: a) Pequeno grau de controle sobre a situação de coleta de dados e a possibilidade de que fatores, desconhecidos para o investigador, possam interferir nos resultados. b) O comportamento verbal ser relativamente de pouca confiança, pelo fato de os indivíduos poderem falsear suas respostas. (p. 189)

2.2 – Organização

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, em 1973, tem por missão viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

A Embrapa atua por intermédio de Unidades de Pesquisa, de Serviços e Administrativas, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nos mais diferentes biomas brasileiros.

Para ajudar a construir a liderança do Brasil em agricultura tropical, a Embrapa investe, sobretudo, em seus recursos humanos; possuindo, hoje, mais de 8.500 empregados, dos quais 2.125 são pesquisadores (23% com mestrado e 76% com doutorado).

A Embrapa coordena o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico. Tecnologias geradas pelo SNPA mudaram a agricultura brasileira.

O domínio tecnológico em ambiente tropical permitiu ao Brasil fazer uso de suas vantagens comparativas na agricultura – abundância de solo, luminosidade, temperatura e oferta de água –, o que possibilitou ao setor desempenhar um importante papel nos mercados internacionais. Assim, o Brasil é dotado de um setor agrícola dinâmico, é um produtor de ampla cesta de produtos competitivos, em custo de produção e qualidade que abrange a soja, a laranja, o açúcar e a carne, entre outros (Embrapa, 2008, p. 9).

Para operacionalizar sua programação e buscar o alcance dos resultados que levem ao atendimento das metas estabelecidas em seu Plano Diretor, A Embrapa adota em seu Sistema de Gestão (SEG) um conjunto de seis figuras programáticas de nível tático, denominadas “macroprogramas”, os quais orientam a gestão de carteiras de projetos e processos: Macroprograma 1 – Grandes Desafios Nacionais; Macroprograma 2 – Competitividade e Sustentabilidade Setorial; Macroprograma 3 – Desenvolvimento Tecnológico Incremental do Agronegócio; Macroprograma 4 – Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial; Macroprograma 5 – Desenvolvimento Institucional; e Macroprograma 6 – Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Familiar e à Sustentabilidade do Meio Rural.

Cada um dos macroprogramas do SEG possui projetos, fontes de financiamento e formas de indução de projetos específicos, que atuam como instrumentos para cumprimento das metas técnicas estabelecidas.

Os macroprogramas possuem características específicas quanto à composição de suas equipes e de seus arranjos institucionais, coexistindo, mas diferindo da estrutura tradicional da Empresa, cuja distribuição das atividades obedece ao arranjo tradicional de estruturas hierarquizadas e coordenadas.

O Macroprograma 4 visa aos projetos de Transferência de Tecnologia e de Comunicação Empresarial, respectivamente, voltados para desenvolver a integração entre a

atividade de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e o mercado e aprimorar o relacionamento da Embrapa com seus públicos de interesse e com a sociedade.

Suas linhas temáticas compreendem:

- Análise e proposição de estratégias que contribuam para o esclarecimento de questões públicas relacionadas às áreas portadoras de futuro na pesquisa agropecuária, que possam impactar os negócios e/ou a imagem da Embrapa;
- Criação, fortalecimento e monitoramento de fluxos, canais e/ou espaços de comunicação e de interação entre a Embrapa e seus públicos internos e/ou externos;
- Estratégias, baseadas em estudos sócio-econômicos, mercadológicos, e de gestão relacionados com o desempenho (eficiência, qualidade de produtos, sustentabilidade ambiental) ou valorização de identidade e certificação e/ou indicação geográfica para produtos e empreendimentos de pequenos e médios portes, visando sua inserção no mercado;
- Estratégias de transferência de tecnologias, processos e serviços por meio de incubação de empresas;
- Estratégias de transferência de tecnologia, por meio da formação de redes integradas, fruto da Agenda de Transferência de Tecnologia, voltadas para atendimento de demandas de territórios ou de Arranjos Produtivos Locais (APL's) foco em uma ou mais cadeias produtivas e no desenvolvimento sustentável da região;
- Estratégias de superação de desequilíbrios regionais, a partir de estudos socioeconômicos, mercadológicos, e de gestão relacionados com o avanço técnico-científico, a competitividade, a sustentabilidade e os impactos sociais do agronegócio;
- Estratégias de transferência e promoção de novos usos para produtos da biodiversidade
- Estratégias e processos para a melhoria da integração pesquisa-extensão;
- Incremento à comunicação regional, comunicação temática, comunicação internacional etc., por meio da formação de redes integradas de comunicação, para reforçar a imagem da Embrapa perante seus diversos públicos;

- Métodos e tecnologias para a garantia de redução ou eliminação de riscos de contaminação biológica, química e física em alimentos in natura ou processados, ao longo da cadeia produtiva;
- Novas estratégias de apresentação dos resultados de PD&I junto aos públicos da Embrapa, visando o fortalecimento da sustentabilidade institucional;
- Prospeção e análise crítica, sob a ótica da comunicação e da transferência de tecnologia, de estratégias, impactos e cenários resultantes dos avanços científicos e tecnológicos das áreas portadoras de futuro da pesquisa agropecuária junto à sociedade e a segmentos específicos (nacionais e internacionais);
- Sistemas de produção, tecnologias e processos agroindustriais competitivos e sustentáveis, para fins alimentares ou não alimentares ou para geração de agroenergia;
- Tecnologias de manejo sustentável ou recuperação dos sistemas naturais e agroecossistemas;
- Tecnologias para identificação, prevenção e manejo de pragas e doenças que representem riscos atuais e potenciais para o agronegócio brasileiro;
- Tratamento, reciclagem e aproveitamento de resíduos e co-produtos agropecuários e agroindustriais;
- Utilização de novas mídias para ampliar a percepção dos formadores de opinião sobre a importância da pesquisa agropecuária e sua popularização;
- Utilização de mídias tradicionais (impressa, rádio e televisão) em novas oportunidades de comunicação e popularização da pesquisa agropecuária. (Embrapa, 2010).

2.3 – Amostra

A população do estudo é formada por 98 trabalhadores, todos integrantes de plano de ação de projeto aprovado no Macroprograma 4. A distribuição entre o sexo masculino (61,2% n=60) e feminino (37,8% n=37) (Ausentes=1, representando 1%) demonstra relativo equilíbrio, especialmente se considerado a composição do quadro de pessoal da Embrapa, cuja participação do sexo feminino varia em torno de 27% do total de empregados.

Em relação à faixa etária, a amostra contempla predominantemente (49%) pessoas na faixa “de 36 a 50 anos” (n=48), seguido de forma distante por agrupamentos opostos: “acima de 51 anos” (n=26) e “entre 26 a 25 anos” (n=22).

O grau de escolaridade é alto, tendendo à universalização. Predomina na amostra o grau de doutorado e mestrado (n=30), seguido pelos graus especialização (n=25) e superior completo (n=11).

Quanto ao tempo de casa, o agrupamento com participação mais elevado (28,6%) é aquele cuja variação se encontra “entre 06 e 10 anos” de empresa (n=28), seguido dos agrupamentos “entre 11 a 15 anos” e “até 5 anos” (n=18). A menor participação ocorre no agrupamento que compreende o período “entre 21 e 25 anos” (n=18).

São aqueles que ocupam o cargo de analista que preponderantemente (59,2%) constituem a amostra (n=61), seguidos por aqueles no cargo de pesquisador (n=29) e no de assistente (n=58).

A Tabela 1 apresenta o detalhamento das variáveis demográficas e funcionais da amostra.

Tabela 1 – Dispersão das variáveis demográficas e funcionais da amostra

Variável	N	%	Variável	N	%
Gênero			Idade		
Masculino	60	61,2	de 18 a 25 anos	2	2,0
Feminino	37	37,8	de 26 a 35 anos	22	22,4
Ausentes	1	1,0	de 36 a 50 anos	48	49,0
Total	98		acima de 51 anos	26	26,5
			Ausentes	0	0
Formação			Tempo de Empresa		
Fundamental incompleto	0	0,0	até 05 anos	18	17,0
Fundamental completo	0	0,0	de 06 a 10 anos	31	29,2
Médio incompleto	0	0,0	de 11 a 15 anos	19	17,9
Médio completo	0	0,0	de 16 a 20 anos	11	10,4
Superior incompleto	1	1,0	de 21 a 25 anos	9	8,5
Superior completo	11	11,2	mais de 26 anos	16	15,1
Especialização	25	25,5	Ausentes	2	1,9
Mestrado	30	30,6			
Doutorado	30	30,6			
Pós-Doutorado	1	1,0			
Ausentes	0	0			
Cargo					
Assistente	14	14,3			
Analista	58	59,2			
Pesquisador	24	24,5			
Ausentes	2	2,0			

Os participantes encontram-se organizados em equipes de trabalho num intervalo entre dois e trinta componentes, sendo bem elevado o grau de variabilidade ($dp= 4,31$). O tempo médio de participação na equipe é de 15 meses, considera um intervalo entre um a quarenta e oito meses, constituindo-se no item que apresentou o maior grau de variabilidade ($dp = 11,43$). A Tabela 2 apresenta o detalhamento dos dados.

Tabela 2 - Quantidade de integrantes e meses de participação na equipe

Variável	Média	Desvio Padrão	Moda
Número de integrantes na equipe	6,10	4,31	4 e 8
Quantidade de meses na equipe	16,6	11,43	24

2.4 – Instrumentos

O instrumento de coleta de dados foi composto por 5 partes, uma introdução e quatro blocos distintos de investigação.

A introdução foi constituída por uma breve explanação do que se propunha o estudo e apresentava os termos para o consentimento livre e esclarecido da participação do sujeito na pesquisa. No primeiro bloco, o sujeito manifestava sua percepção geral sobre o trabalho em equipe, utilizando a “Escala de Crença na Efetividade de Equipes”. Com foco na equipe de um plano de ação⁵ do Macroprograma 4, no segundo bloco, o participante assegurava ser critério para a amostra. Em seguida, julgava sua satisfação e comprometimento com a equipe, respectivamente, utilizando a “Escala de Satisfação com a Equipe” e a “Escala de Comprometimento com a Equipe”. No terceiro bloco, buscou-se a percepção do indivíduo sobre o suporte organizacional, onde foi utilizada a “Escala de Percepção de Suporte Organizacional – EPSO”. O quarto e último bloco foi constituído por um conjunto de perguntas relacionadas às informações demográficas e funcionais dos participantes.

Como uma etapa prévia, foi realizada a validação semântica com o objetivo de identificar e corrigir possíveis falhas quanto à precisão, clareza e ambigüidade dos itens do instrumento. Participaram dessa fase seis empregados da Embrapa com o mesmo perfil pretendido para a amostra da pesquisa. Dois deles apontaram a necessidade de ajuste na “Escala de Percepção de Suporte Organizacional – EPSO”, especificamente no item que

⁵ Os sujeitos convidados para participar da pesquisa poderiam estar envolvidos simultaneamente em vários projetos do Macroprograma 4 e em seus vários planos de ação.

trata sobre a relação da empresa entre o empregado e seus lucros. Por tratar-se a Embrapa de uma empresa pública que não objetiva o lucro, foi sugerido a substituição ou incorporação do termo “resultado”. Nesta pesquisa optou-se pela incorporação do termo “resultado” no item.

2.4.1 – As escalas

A “Escala de Crença na Efetividade das Equipes” é composta por 4 itens congregados em um único fator, respondidos por meio de uma escala *Likert* que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), abrangendo os seguintes aspectos: tempo investido na equipe; a eficácia do trabalho em equipe; fortalecimento com outras áreas da organização; e diminuição da carga de trabalho. O alfa de Cronbach da escala é de 0,75 e as cargas fatoriais variam entre 0,45 a 0,88, sendo a média da correlação item-total de 0,57 (Souza, 2006).

A “Escala de Satisfação com a Equipe” é composta por 5 itens congregados em um único fator, respondidos por meio de uma escala *Likert* que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), abrangendo os seguintes aspectos: confiança na manutenção de bons relacionamentos; sentimentos positivos em relação ao trabalho conjunto; satisfação com a forma de trabalho; relacionamento com os membros da equipe; e confiança nos membros da equipe. O alfa de Cronbach da escala é de 0,87 e as cargas fatoriais variam entre 0,70 a 0,85, sendo a média da correlação item-total de 0,70 (Souza, 2006).

A “Escala de Comprometimento com a Equipe” é composta por 9 itens congregados em um único fator, respondidos por meio de uma escala *Likert* que vai de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), abrangendo os seguintes aspectos: referência dada à equipe; similaridade de valores individuais e grupais; orgulho em participar da equipe; a equipe como fonte de melhoria do desempenho individual, satisfação em fazer parte da equipe; interesse no destino da equipe; impressão sobre sua equipe em comparação a outras; arrependimento em estar na equipe; e percepção de lealdade entre os membros da equipe. O alfa de Cronbach da escala é de 0,91 e as cargas fatoriais variam entre 0,61 a 0,89, sendo a média da correlação item-total de 0,64 (Souza, 2006).

A “Escala de Percepção de Suporte Organizacional” é composta por 9 itens congregados em um único fator, respondidos por meio de uma escala *Likert* que vai de 1

(discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), abrangendo os seguintes aspectos: atenção às reclamações pessoais; consideração nas decisões empresariais de aspectos que envolvem a vida do indivíduo; atenção a pedido de ajuda para a resolução de problemas; preocupação com o bem-estar do empregado; capacidade de investimento da empresa para a melhoria das condições individuais de trabalho; atenção ao atendimento de favores; preocupação com a satisfação do empregado; prioridade na relação indivíduo versus lucros e/ou resultados; e estímulo para as atividades. O alfa de Cronbach da escala é de 0,97 e as cargas fatoriais variam entre 0,43 a 0,83 (Siqueira & Gomide Jr., 2008).

2.5 – Procedimento

A aplicação do questionário auto-respondido ocorreu por meio eletrônico, na Internet, com o uso do Asset (*Academic Survey System & Evaluation Tool*) e impresso.

Para o acesso eletrônico no Asset, ao longo do período de 22/04 a 09/05/2010, foram encaminhadas três mensagens de estímulo à participação, por meio de correio eletrônico, para uma lista de 355 pessoas inscrita em projeto(s) aprovado(s) no macroprograma 4. Não houve a emissão de senhas individuais de acesso, bastando ao entrevistado convidado digitar aleatoriamente um conjunto de letras e/ou números para criar seu login de acesso ao questionário. A taxa de retorno foi de 20,28% (n=72). Foram excluídos da base todos aqueles que responderam que não faziam parte de uma equipe de plano de ação de um projeto aprovado no Macroprograma 4 (n=8), consolidando um total de 64 questionários válidos.

O questionário impresso foi aplicado durante a exposição de tecnologia agropecuária “Ciência para a Vida”, ocorrido no período de 24/04 a 02/05/2010, em Brasília (DF), junto aos empregados que se adequavam ao perfil da amostra, consolidando um total de 34 questionários válidos. Esses empregados foram abordados diretamente pelo pesquisador. Somente foram entregues questionários àqueles que indagados sobre a participação em plano de ação de projeto aprovado no macroprograma4 responderam afirmativamente, atendendo previamente à pergunta critério que eliminaria o participante da base de dados.

Tanto na coleta eletrônica quanto na impressa, os participantes pertenciam a diversas unidades de pesquisa da empresa e encontravam-se organizados em equipes de trabalho, representada por sua participação em pelo menos um plano de ação de um projeto aprovado no macroprograma4.

Na apuração dos resultados da “Escala de Comprometimento com a Equipe” os itens com formulação negativa (“Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte” e “Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho”), tiveram sua pontuação atribuída invertida, ante de se proceder ao cômputo do escore médio. Nesse sentido, quando o respondente marcou 1 foi invertido para 7 e assim sucessivamente, como segue: 1 invertido para 7; 2 invertido para 6; 3 invertido para 5; 4 mantido; 5 invertido para 3; 6 invertido para 2; e 7 invertido para 1. O mesmo procedimento foi adotado na apuração dos resultados da “Escala de Percepção de Suporte Organizacional”, considerando os itens: “Esta empresa ignoraria qualquer reclamação da minha parte”; “Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam” e “Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros e/ou resultados”.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos nesta pesquisa.

CAPÍTULO 3 - RESULTADOS

Os resultados apresentados na Tabela 3 indicam que os participantes da pesquisa crêem que a equipe é uma unidade de trabalho efetiva (média= 4,47 numa escala de 5 pontos, dp= 0,48 e moda= 4,75) e estão comprometidos (nível acima da média= 5,53 em escala de 7 pontos, dp= 1,03 e moda= 6,22) e satisfeitos com a sua equipe de trabalho (média= 4,08 numa escala de 5 pontos, dp= 0,69 e moda= 4). Também o suporte da organização é percebido pelos entrevistados (nível ligeiramente acima da média= 4,50 numa escala de 7 pontos, dp= 1,13 e moda= 4,00).

Tabela 3 - Média, desvio padrão e moda das variáveis

Variável	Média	Desvio Padrão	Moda
Crença na Efetividade da Equipe	4,47	0,48	4,75
Comprometimento com a Equipe	5,53	1,03	6,22*
Satisfação com a Equipe	4,08	0,69	4,00*
Suporte Organizacional	4,50	1,13	4,33

* Ocorrência de valores múltiplos. Foi apresentado o menor valor

3.1 – Análise descritiva da variável crença na efetividade da equipe

Em relação às respostas para as quatro questões constituintes da escala de crença na efetividade da equipe, todos os itens possuem valores acima da média (Tabela 4), sendo aquele relacionado ao tempo investido na equipe (1) o de maior média (média= 4,75, dp= 0,50 e moda= 5) e aquele à diminuição da carga de trabalho (4) o de menor média (média= 3,84, dp= 1,14 e moda= 4).

Tabela 4 - Média, desvio padrão e moda da escala crença na efetividade da equipe

	Validos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Moda
1 - Considero um bom investimento o tempo gasto no trabalho em equipe.	97	1	4,75	0,50	5
2 - O trabalho realizado em equipe leva ao aumento da eficiência e eficácia no desempenho.	97	1	4,61	0,57	5
3 - O trabalho em equipe permite fortalecer o relacionamento com outras áreas da empresa.	97	1	4,69	0,58	5
4 - Trabalhar em equipe leva a diminuição da carga de trabalho, resultando em menos trabalho para os membros.	97	1	3,84	1,14	4

As respostas dos entrevistados para as questões que constituem a escala de crença na efetividade da equipe pode variar segundo uma escala de concordância de 1 a 5 (onde 1 é “discorda totalmente” e 5 é “concorda totalmente”). Consolidando os resultados, a análise geral das respostas permite considerar que nenhum dos entrevistados possui visão discordante sobre a equipe ser uma unidade efetiva de trabalho. A maior parte dos respondentes (62,9%) concorda totalmente com os itens, permitindo-se inferir a percepção de uma forte crença. A Tabela 5 expressa essa visão.

Tabela 5 – Distribuição da frequência em crença na efetividade da equipe

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Nem concordo nem discordo	2	2,0	2,1	2,1
Concordo parcialmente	34	34,7	35,1	37,1
Concordo totalmente	61	62,2	62,9	100,0
Ausentes	1	1,0		
Total	98	100,0		

Procedendo a análise das tabulações cruzadas (Tabelas 13 a 17, Anexo II), quanto ao gênero dos entrevistados em relação à crença na efetividade da equipe, proporcionalmente, as mulheres estão mais associadas à resposta “Concordo totalmente” (68%). A concordância em relação à idade não é tão clara e não existem grandes associações. Na classe de “concordo totalmente” os empregados com mais idade (acima de 36 anos, predominantes na constituição da amostra, cerca de 75,5%) apresentam percentual de concordância um pouco maior (64% para a faixa “36 a 50 anos” e 62% para a faixa “acima de 51 anos”) do que aqueles com idade entre 26 a 35 anos (59%). É possível observar que o grupo de profissionais de nível superior é o que apresenta maior percentual de “concordo totalmente”. A amostra possui elevada escolaridade (62,2% possui, no mínimo, o grau de mestrado). Existe uma leve relação entre maior tempo de empresa para a concordância total, no entanto, essa relação não é estritamente crescente. Observando o critério cargo, prevalece nos agrupamentos a visão concordante. Os pesquisadores (26,5% da amostra) são aqueles que estão mais associados à resposta “Concordo totalmente” (75%). Os analistas, grupo predominante da amostra (85,7%), estão em terceiro lugar nesse grau de concordância (56%), anterior ao agrupamento assistente, cuja participação na amostra não é representativa (2%).

Para verificar a existência de diferenças significativas entre o grau de crença de efetividade de equipes em função dos dados de controle (gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e cargo) foram realizadas análises de comparações entre médias, teste-t (duas condições) e Análise de variância _ Anova (três ou mais condições). Os resultados mostraram que as diferenças não são significativas ao nível de 5%, adotado para a pesquisa e, por essa razão, não estão apresentadas as tabelas.

3.2 – Análise descritiva da variável comprometimento com a equipe

A escala de comprometimento com a equipe é composta de 9 itens, todos possuindo valores acima da média (Tabela 6). Aquele relacionado a ser uma decisão correta a participação numa equipe de trabalho (8) é o que apresenta a maior média (média= 6,13, dp= 1,44 e moda= 7) e aquele que posiciona a equipe como a melhor, dentre todas, para se trabalhar (7) o de menor média (média= 4,60, dp= 1,54 e moda= 6).

Tabela 6 - Média, desvio padrão e moda da escala comprometimento com a equipe

	Validos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Moda
1 - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.	98	0	5,33	1,51	6
2 - Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a que pertencço.	98	0	5,29	1,28	6
3 - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho	98	0	5,66	1,45	7
4 - A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	98	0	5,15	1,47	6
5 - Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	98	0	5,65	1,30	7
6 - Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a que pertencço.	98	1	6,03	1,12	7
7 - A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	98	0	4,60	1,54	6
8 - Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte.*	98	0	6,13	1,44	7
9 - Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.*	98	0	5,94	1,56	7

* Na apuração dos resultados o item, de formulação negativa teve sua pontuação atribuída invertida, ante de se proceder ao cômputo do escore médio

As respostas das nove questões que tratam do comprometimento com a equipe seguem uma escala diferente de concordância (onde 1 é “Discordo totalmente;” 2 “Discordo moderadamente”; 3 “Discordo levemente”; 4 “Nem concordo nem discordo”; 5 “Concordo levemente”; 6 “Concordo moderadamente”; e 7 “Concordo totalmente”). Mesmo com 7 opções na escala de resposta, sendo 3 de discordância, apenas 5 entrevistados (5,1%) apresentam visão de discordância leve a respeito do seu comprometimento com a equipe. A maioria (80%) tem sentimento de concordância, sendo 25,5% de leve concordância, 32,7% de concordância moderada e 23,5% de concordância total. A visão geral dos entrevistados é expressa na Tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição da frequência em comprometimento com a equipe

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo levemente	5	5,1	5,1	5,1
Nem concordo nem discordo	13	13,3	13,3	18,4
Concordo levemente	25	25,5	25,5	43,9
Concordo moderadamente	32	32,7	32,7	76,5
Concordo totalmente	23	23,5	23,5	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Procedendo a análise das tabulações cruzadas (Tabelas 18 a 22, Anexo II), em relação ao gênero, os homens estão mais associados ao ponto máximo da escala de concordância (27%). As diferenças de idade não estão associadas ao grau de comprometimento, todos os intervalos superam em 70% as gradações de concordância. O mesmo ocorre em relação à escolaridade, sendo que a classe dos empregados com superior completo aquela com os maiores percentuais espalhados pelas três categorias de concordância. As três classes de maior tempo de empresa estão mais associadas ao comprometimento com o trabalho em equipe, seus percentuais estão acima da média para as categorias de maior concordância. Observando o critério cargo, prevalece nos agrupamentos a visão concordante. Os pesquisadores são aqueles que estão mais associados à resposta “Concordo totalmente” (29,2%).

Para verificar a existência de diferenças significativas entre o grau de comprometimento com a equipe em função dos dados de controle (gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e cargo) foram realizadas análises de comparações entre

médias, teste-t (duas condições) e Análise de variância *Anova* (três ou mais condições). Os resultados mostraram que as diferenças não são significativas ao nível de 5%, adotado para a pesquisa e, por essa razão, não estão apresentadas as tabelas.

3.3 – Análise descritiva da variável satisfação com a equipe

Em relação às respostas para as cinco questões referentes à satisfação com a equipe, todos os itens possuem valores acima da média (Tabela 8). Aquele relacionado à confiança em boas relações futuras (1) é o item que apresenta a maior média (média= 4,41, dp= 0,72 e moda = 5) enquanto o que dispõe sobre a forma como trabalho é realizado dentro da equipe (3) é o de menor média (média= 3,71, dp= 1,05 e moda= 4).

Tabela 8 – Média, desvio padrão e moda da escala satisfação com a equipe

	Validos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Moda
1 – Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança de que manteremos boas relações no futuro.	98	0	4,41	0,72	5
2 – Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	98	0	4,08	0,93	4
3 – Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	98	0	3,71	1,05	4
4 – Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	98	0	4,24	0,79	4
5 – Confio completamente nos membros da minha equipe.	98	0	3,99	0,97	4

A satisfação com a equipe também é medida numa escala de concordância que varia de 1 a 5. Consideradas as respostas para as cinco questões que abordam a satisfação em se trabalhar em equipe (consolidadas na Tabela 9) é possível identificar que mais de 80% da amostra apresenta concordância com a satisfação do trabalho em equipe, sendo 31,6% concordância total e 49% parcial. Apenas quatro (4,1%) entrevistados têm visão de discordância sobre sua satisfação com a equipe, e todas são discordâncias parciais.

Tabela 9 – Distribuição da frequência em satisfação em trabalhar em equipe

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo parcialmente	4	4,1	4,1	4,1
Nem concordo nem discordo	15	15,3	15,3	19,4
Concordo parcialmente	48	49,0	49,0	68,4
Concordo totalmente	31	31,6	31,6	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Procedendo a análise das tabulações cruzadas (Tabelas 23 a 27, Anexo II), proporcionalmente, as mulheres estão associadas às duas respostas de menor concordância (“Discordo parcialmente” 5% e Nem concordo nem discordo” 22%), e os homens as duas de maior concordância (“Concordo parcialmente” 52% e “Concordo totalmente” 33%). Vale ressaltar que a amostra é constituída predominantemente de homens (61,2%). Em relação à idade, a concentração das respostas está nas duas classes de maior concordância, havendo indícios de que quanto maior a idade, maior a satisfação com a equipe. Considerando a escolaridade, prevalece o grau de maior concordância e distribuição quase homogênea nos agrupamentos. Diferente do que ocorre na variável crença na efetividade da equipe, há na variável satisfação uma divergência em relação à satisfação e os agrupamentos de cargo. Nesse sentido, os analistas, grupo predominante da amostra (85,7%), são aqueles que estão mais associados à resposta “Concordo totalmente” (56,9%), ficando os pesquisadores, em terceiro lugar nessa concordância (33%), atrás do agrupamento assistente (50%), cuja participação na amostra não é representativa (2%).

Para verificar a existência de diferenças significativas entre o grau de satisfação com a equipe em função dos dados de controle (gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e cargo) foram realizadas análises de comparações entre médias, teste-t (duas condições) e Análise de variância _ *Anova* (três ou mais condições). Os resultados mostraram que as diferenças não são significativas ao nível de 5%, adotado para a pesquisa e, por essa razão, não estão apresentadas as tabelas.

3.4 – Análise descritiva da variável suporte organizacional

Nesta pesquisa, o suporte organizacional é considerado como uma possível fonte de informação preditiva das variáveis crença na efetividade da equipe e comprometimento com a equipe, podendo ainda repercutir sobre a variável correlacionada satisfação e sofrer interferência dos dados controle.

Composta por 9 itens, a escala de suporte organizacional apresenta valores acima da média (Tabela 10) e desvio padrão elevado para todos os seus itens.

A questão relacionada à ajuda da empresa para a resolução de problemas (3) tem a maior média (média= 5,28, dp= 1,29 e moda= 6) e aquela em que a empresa se dispõe a ampliar suas instalações para melhorar o desempenho do empregado (5) apresenta a menor média (média= 3,85, dp= 1,85 e moda= 5).

Tabela 10 - Média, desvio padrão e moda da escala suporte organizacional

	Validos	Ausentes	Média	Desvio padrão	Moda
1 - Esta empresa ignoraria qualquer reclamação da minha parte.*	98	0	4,96	1,75	6
2 - Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.*	98	0	4,36	1,84	3
3 - É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.	98	0	5,28	1,29	6
4 - Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.	98	0	4,87	1,43	5
5 - Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	98	0	3,85	1,85	5
6 - Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	97	1	4,06	1,70	5
7 - Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	98	0	4,55	1,59	5
8 - Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros e/ou resultados do que comigo.*	98	0	4,18	1,76	3
9 - Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	98	0	4,41	1,49	5

* Na apuração dos resultados o item, de formulação negativa teve sua pontuação atribuída invertida, ante de se proceder ao cômputo do escore médio

Analisando as respostas das 9 questões que abordam a variável critério, numa escala de concordância de 1 a 7, o suporte organizacional é o único que obteve respostas consolidadas em todas as classes da escala, conforme pode ser visto na Tabela 11. Ainda assim, a concordância prevalece sobre a discordância, apesar de que, diferentemente ao ocorrido com nas variáveis dependentes e correlacionada, a tendência é de uma percepção mediana de suporte. Pouco mais de 20% dos entrevistados tem visão discordante sobre o suporte organizacional (“Discordo totalmente”, “Discordo moderadamente” e “Discordo

levemente); no entanto 24,5% tem opinião “neutra” (que não concorda e nem discorda). Apesar da maioria (54%) concordarem sobre a existência de suporte organizacional, o percentual maior de afirmações encontra-se na escala mais leve de concordância (“Concordo levemente”= 35,7%) enquanto as escalas superiores “Concordo moderadamente” e “Concordo totalmente” apresentam percentual agregado (18,3%) mais baixo do que o intervalo discordante.

Tabela 11 – Distribuição da frequência em Suporte organizacional

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Discordo totalmente	1	1,0	1,0	1,0
Discordo moderadamente	3	3,1	3,1	4,1
Discordo levemente	17	17,3	17,3	21,4
Nem concordo nem discordo	24	24,5	24,5	45,9
Concordo levemente	35	35,7	35,7	81,6
Concordo moderadamente	16	16,3	16,3	98,0
Concordo totalmente	2	2,0	2,0	100,0
Total	98	100,0	100,0	

Procedendo a análise das tabulações cruzadas (Tabelas 28 a 32, Anexo II), em relação ao gênero, proporcionalmente são os homens que se associam aos graus de maior concordância: 42% na escala leve concordância. A maior participação feminina (30%) encontra-se no grau neutro. É no agrupamento mais jovem (de 18 a 25 anos) que ocorre o maior percentual de concordância (moderada = 50%), decaindo para os agrupamentos com mais idade (leve concordância entre os de 26 a 35 = 45% e os de 36 a 50 = 31%). Acima de 50 anos, o maior índice encontra-se no ponto neutro (31%). Essa configuração indica uma tendência declinante entre a percepção de suporte organizacional e a idade. Desconsiderando-se as extremidades, onde a representação na amostra é muito pequena (n = 1 para o menor e o maior grau, respectivamente superior incompleto e pós-doutorado), percebe-se também uma tendência declinante em relação ao grau de escolaridade, ou seja, maior a escolaridade, menor a percepção de suporte (leve concordância para superior completo = 45%; doutorado = 43% e doutorado = 37%). O grau especialização distribui-se igualmente entre leve e moderada concordância = 24% para cada gradação). Em relação ao tempo de empresa, predomina a concordância em todos os agrupamentos. As classes inicial (até 5 anos) e final (mais de 26 anos) apresentam graus menores de leve concordância (predominante na escala), respectivamente 28 e 21%. As classes intermediárias (de 06 a 10, de 11 a 15 e de 16 a 20 anos) apresentam graus maiores de leve concordância,

respectivamente: 50%, 39% e 40%. Em relação ao cargo, os empregados no menor cargo (Assistentes = 42,9%) apresentam maior grau de concordância (moderada) do que os de maior cargo (Analistas = 37,9% e Pesquisadores = 29,2%). Encontra-se no cargo de pesquisador o maior percentual (37,5%) em relação ao ponto neutro da escala (nem concordo nem discordo).

Para verificar a existência de diferenças significativas entre o grau de suporte organizacional em função dos dados de controle (gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e cargo) foram realizadas análises de comparações entre médias, teste-t (duas condições) e Análise de variância – *Anova* (três ou mais condições). Os resultados mostraram que as diferenças não são significativas ao nível de 5%, adotado para a pesquisa e, por essa razão, não estão apresentadas as tabelas.

3.5 – Matriz de correlações

Depois de listar as estatísticas descritivas e as análises de comparações entre médias, este tópico apresentará o resultado das correlações entre a variável preditora suporte organizacional, as variáveis critério crença na efetividade da equipe e comprometimento com a equipe, a variável correlacionada satisfação com a equipe e os dados demográficos “idade” e “escolaridade” e funcionais “tempo de empresa” e “cargo”.

Como pode ser observado na Tabela 12 suporte organizacional apresenta correlações fracas e não significativas com crença na efetividade da equipe ($r= 0,164$ e $p= 0,108$) e comprometimento com a equipe ($r= 0,15$ e $p= 0,149$). Ao se considerar também a variável independente, satisfação com a equipe, a correlação mantém-se fraca e não significativa ($r= 0,19$ e $p = 0,06$), o mesmo ocorre em relação aos dados demográficos funcionais. Os relacionamentos sem vigor apresentados entre as variáveis é um indicador de que, realizada a análise de regressão, a variável antecedente não predirá as critério. Com o objetivo de testar os relacionamentos foram realizadas três análises de regressão múltipla padrão, sendo suporte organizacional a variável preditora em todas elas e crença na efetividade da equipe, comprometimento com a equipe e satisfação com a equipe a variável critério em cada uma. Como resultado, em todas as regressões suporte organizacional não trouxe contribuição significativa para a predição das variáveis critério, dessa forma, tais análises não serão detalhadas.

Tabela 12 – Matriz de correlações

	Comprometimento	Crença	Satisfação	Suporte	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa
Crença	0,07	-					
Satisfação	0,78*	0,04	-				
Suporte organizacional	0,15	0,16***	0,19***	-			
Idade	0,07	-0,06	0,08	-0,15	-		
Escolaridade	-0,05	-0,01	-0,06	-0,18***	0,50*	-	
Tempo de empresa	0,12	0,19***	0,09	-0,04	0,60*	0,25	-
Cargo	-0,17***	0,04	-0,08	-0,19***	0,02	0,21***	-0,05

* $p \leq 0,01$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,10$

Excedendo o objeto da investigação, é possível verificar na matriz, em nível de significância 1%, correlações de ordem direta, fortes e significativas entre a variável independente comprometimento e a variável correlacionada satisfação ($r = 0,78$ e $p = 0,00$) e também entre os dados de controle: “escolaridade e idade” ($r = 0,50$ e $p = 0,00$) e “tempo de empresa e idade” ($r = 0,60$ e $p = 0,00$). Caso fosse adotada uma postura mais flexível para a investigação, alterando-se o nível de significância de 5% para 10%, seria possível observar correlações moderadas⁶ de ordem direta entre a variável independente suporte e a variável dependente crença ($r = 0,16$ e $p = 0,10$) e a variável correlacionada satisfação ($r = 0,19$ e $p = 0,066$) e correlações de ordem inversa e intensidade moderada dessa variável com os dados de controle “escolaridade” ($r = -0,18$ e $p = 0,080$) e “cargo” ($r = -0,19$ e $p = 0,065$). Também seria possível observar correlações moderadas, de ordem direta entre a variável dependente crença e o dado de controle “tempo de empresa” ($r = 0,19$ e $p = 0,059$) e entre os dados de controle “escolaridade e cargo” ($r = 0,21$ e $p = 0,034$) e, ainda, a correlação de ordem indireta, moderada, entre a variável dependente comprometimento e o dado de controle “cargo” ($r = -0,17$ e $p = 0,102$).

No capítulo seguinte será apresentada a discussão dos resultados encontrados, considerando especialmente as correlações.

⁶ Souza (2006), citando Cohen, em Miles e Shevlin, considera correlações moderadas aquelas que variam entre 0,11 e 0,30.

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO

Considerando os resultados obtidos nas estatísticas descritivas, os participantes da pesquisa crêem na equipe como uma unidade efetiva de desempenho e estão comprometidos e satisfeitos com suas equipes de trabalho. Tais achados sinalizam positivamente para o modelo adotado pela organização tendo em vista gerenciar a programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação, especialmente se considerado o âmbito das ações de transferência de tecnologia e de comunicação empresarial, objetivo específico das equipes onde os entrevistados estavam inseridos. A relação positiva entre crença e satisfação foi sinalizada por Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) quando os autores concluíram que indivíduos com maior crença na efetividade da equipe estão mais satisfeitos em depender dos colegas para alcançar os resultados pretendidos. A participação da variável comprometimento está confirmada nos achados de Bishop e Scott (em Souza, 2006), cuja afirmação é de que o comprometimento com a equipe possui relação positiva com a satisfação com os colegas e interdependência de tarefas.

Em relação à variável preditora, considerando ainda os valores encontrados nas estatísticas descritivas (nível ligeiramente acima da média= 4,50 numa escala de 7 pontos, dp= 1,13 e moda= 4,00), é possível considerar uma tendência positiva de percepção de suporte organizacional, especialmente no que diz respeito à idéia de que a empresa oferece ajuda ao empregado com algum problema (item 3 da escala, que apresentou a maior média= 5,28). O resultado encontrado vincula-se diretamente ao conceito proposto por Eisenberg *et al.*, especialmente em seus aspecto onde a crença do indivíduo recai sob o quanto a organização cuida de seu bem estar e está congruente com a norma de reciprocidade proposta por Gouldner quanto à percepção que o empregado (atuando no papel de receptor) tem a respeito dos compromissos que a organização doadora assume para com ele (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Outra consideração que é prudente ser referenciada a respeito dos resultados encontrados é que suporte organizacional foi a única escala que obteve respostas consolidadas em todas as classes da escala (do grau mínimo ao grau máximo), sendo o item com menor consideração o de número 5 (média=3,85) que diz respeito à disposição da organização em ampliar suas instalações em benefício da prática profissional do empregado (melhor utilização de habilidades e conseqüente aumento no desempenho).

Pela análise do resultado da matriz de correlações, considerando as variáveis da pesquisa, foi encontrada uma forte correlação (0,77), de ordem direta, entre satisfação com a equipe e comprometimento com a equipe. Esse resultado corrobora o que foi predito na análise das estatísticas descritivas, indicando que à medida que a satisfação com a equipe aumenta o comprometimento também aumenta, e o mesmo ocorre quando a satisfação diminui, ou seja, o comprometimento também diminui. A tendência de se utilizar as variáveis satisfação e comprometimento como critérios para a efetividade das equipes já havia sido revelado por Souza (2006), quando de sua revisão de literatura, ao referenciar os trabalhos de Van der Vegt; Jex e Bliese; e Puente-Palacios. Especialmente citando Bishop e Scott, a autora pondera a existência de relação positiva entre o comprometimento com a equipe e a satisfação com os colegas. Silva (2009), referenciando Amason; Jehn e Mannix; De Dreu e Weingart; e Jehn e Chatman, também considera a influência positiva entre satisfação e comprometimento, afirmando: “a literatura da área aponta haver uma relação positiva entre satisfação e comprometimento dos membros com a equipe” (p. 25). Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) seguem a consideração.

Considerados os dados demográficos e funcionais, têm p-valor menor que 5% as correlações idade e escolaridade e idade e tempo de empresa, ambas podendo ser interpretadas como correlações fortes, respectivamente (0,50) e (0,60), e de ordem direta. Os dados sobre a educação no Brasil, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), apresenta uma população de 15 anos ou mais de idade com uma média de 7.4 anos de estudo, sendo que apenas aos 18 anos de idade o brasileiro passa a ter, em média, a escolaridade mínima de 8 anos (obrigatória por lei). Outro indicador que mostra avanços educacionais na população é a proporção de pessoas na faixa de 25 a 64 anos de idade com 11 anos de estudo (correspondente à conclusão do ensino médio completo). Encontram-se nessa faixa apenas 23,8% dos brasileiros. A maioria absoluta (50,2%) possui menos 8 anos de estudo (fundamental incompleto). Apenas 9,5% da população apresentam nível superior completo (15 anos ou mais de estudo). Diante do exposto, a correlação positiva encontrada entre a idade e o nível de escolaridade além de refletir a tendência da realidade brasileira, encontra também justificativas: a) na composição da amostra que é altamente escolarizada (apenas 1% não tem superior completo) e vinculada às atividades-fins da organização; b) na natureza jurídica da organização que, por ser uma empresa pública, onde o ingresso se dá por meio de concurso público, exige níveis mínimos de escolaridade; c) no exercício de sua missão empresarial: Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação do agronegócio brasileiro, implicando em

prerrogativas para as carreiras vinculadas às atividades-fins, onde se exige a maturidade acadêmica, que demanda tempo. A correlação entre “idade e tempo de empresa” é também justificada sob o ponto de vista da natureza jurídica da organização, que, mesmo regida pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, por se tratar de uma empresa pública a estabilidade no emprego apresenta tendência maior do que na iniciativa privada. A estabilidade ou a proteção do emprego tem sido pauta constante das discussões trabalhistas no Brasil e tendência em posturas conservadoras (posição comumente relacionada a mais idade). Também quando considerada a prática da missão empresarial, é possível encontrar justificativas para a correlação. A maturidade acadêmica que tanto agrega valor à execução das atividades-fins da organização exige tempo. A empresa tem propiciado condições necessárias para o desenvolvimento desse longo processo por meio de um vigoroso programa de capacitação, especialmente considerando ações de pós-graduação (*Lato e Stricto Sensu*). Ainda, a empresa é considerada a maior referência nacional – e internacional – de pesquisa para a agricultura de clima tropical, fato esse que tende a corroborar para o comprometimento afetivo (e normativo) do empregado, interferindo positivamente na relação tempo de casa e idade. Em sua pesquisa, Tamayo (2001), comprovou maior comprometimento para sujeitos com maior tempo de empresa, considerando que os anos passados podem contribuir para a constituição de vínculos afetivos com a organização. Essa mesma correlação também é encontrada nas pesquisas de Mathieu & Zajac; Melo; Meyer *et al*, citadas em Silva (2006).

As demais correlações da matriz também são positivas e de intensidade menor. No entanto, ao nível de significância adotada para esta investigação (5%) elas não podem ser consideradas estatisticamente significativas sob pena de se cometer erros do tipo I, rejeitando-se a hipótese nula quanto ela é verdadeira, ou tipo II, aceitando-se a hipótese nula, quando ela é falsa (Carzola & Silva, s/d). Os achados de correlação indicaram que suporte organizacional não se relaciona com as três variáveis testadas e também a análise de regressão confirmou que tal variável não prediz nenhuma das variáveis critério. Diante desse fato, não é possível afirmar que a percepção de suporte organizacional influencia positivamente as variáveis crença na efetividade da equipe e comprometimento com a equipe e nem mesmo o seu contrário. Especialmente, o resultado não corrobora com os achados de Bishop, Scott e Burroughs (em Souza, 20006) quanto a tendência de os membros da equipe se comprometerem mais com sua unidade de trabalho à medida que percebem, com maior intensidade, o suporte oferecido pela organização.

Algumas causas podem ter contribuído para os baixos níveis de significância encontrados, entre elas, destacam-se: a) o tamanho da amostra ($n=98$), que pode ter se revelado inadequado. Para o cálculo do tamanho da amostra, Silva (2006) referencia a proposta de Laros (100 sujeitos para cada um dos fatores investigados, cerca de 10 casos por variável) e de Gorsuch (5 sujeitos por variável, porém com a exigência mínima de 200 participantes na pesquisa); b) na coleta dos dados, a escolha pela utilização de questionários auto-respondidos pode ter correspondido apenas à captura de percepções individuais, não tendo sido pertinente a agregação das respostas em escores únicos. Como revelam Puente-Palácio e Borba (2009), existe discussão entre os autores sobre o método ideal para a coleta dados que visa mensurar o constructo no nível das equipes, cabendo ao pesquisador a escolha desse método e as conseqüentes implicações. O método da coleta de dados individuais exige o cumprimento de cuidados especiais (adoção do grupo como um todo, posto que os membros da equipe não devem ser separados como unidades independentes; concordância grupal em relação ao constructo estudado; discriminação entre grupos; reflexibilidade dos processos de interação grupal; cálculos estatísticos específicos para a agregação das respostas; entre outros) e o método da reunião de consenso é vulnerável a vieses tais como o da persuasão social e o da concordância pela pressão; e c) o uso de um modelo de investigação unidimensional frente à possibilidade da existência, no constructo pesquisado, de hierarquia de níveis entre as variáveis (seja do indivíduo, da equipe, da organização ou do meio ambiente), especialmente a variável preditora suporte organizacional. A respeito do uso de modelos multiníveis de investigação, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) e Puente-Palácios e Borba (2009), destacam que esses são teórica e matematicamente diferenciados e que propiciam uma melhor compreensão do fenômeno equipe visto serem capazes de considerar os diferentes níveis existentes entre as variáveis preditoras e as variáveis critério.

No entanto, por se tratar de um estudo inicial foi procedido também um exercício onde se considerou ainda mais flexível o grau de significância (10%), quando surgiram correlações moderadas, de ordem direta, de suporte organizacional e crença na efetividade da equipe (0,16) e de suporte organizacional e satisfação com a equipe (0,19). Dentro dessa representação, apareceram também correlações de ordem inversa entre suporte organizacional e escolaridade (-0,18) e suporte organizacional e cargo (-0,19). De modo geral, isso indica que não se pode ignorar totalmente a hipótese, exigindo novas investigações. As correlações inversas em relação à escolaridade (aqueles com maior escolaridade têm menor percepção de suporte organizacional) e ao cargo (aqueles com

maior cargo têm menor percepção de suporte organizacional) encontram possíveis justificativas no fato de que os cargos mais elevados da organização acompanham os níveis mais elevados de escolaridade, sendo, portanto, ocupado por indivíduos mais criteriosos e exigentes.

Considerando a análise das tabulações cruzadas da escala de comprometimento com a equipe, em relação à variável demográfica gênero, diferentemente do encontrado por Silva (2006), neste estudo os homens estão mais associados ao ponto máximo da escala de concordância (27%) do que as mulheres (19%), indicando uma tendência de maior comprometimento do gênero masculino com as equipes. Na conclusão de seu trabalho, a autora justifica serem ainda inconclusos os estudos comparativos acerca das diferenças de gênero e confirma a tendência apontada nesta pesquisa, referenciando os estudos de Witt & Lendell.

Um ponto distinto, mas que também merece atenção diz respeito ao ajuste semântico que se fez necessário no item 8 da escala de suporte organizacional proposta por Siqueira e Gomide Jr. (2008) com a incorporação do termo “resultado” à pergunta cujo objetivo é estima a preocupação da empresa com os seus resultados (originalmente restrito ao termo “lucro”) do que com as necessidades do empregado. Esse ajuste demonstra a exigência de se entender e considerar as especificidades da organização que se pretende investigar.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Alterações nos cenários econômicos, sociais e políticos ocorridos em várias partes do mundo ao longo das últimas décadas implicaram em mudanças no ambiente organizacional. Dentre os vários fenômenos que derivam desse fato, as equipes de trabalho vêm sendo consideradas o acontecimento moderno com melhores condições para lidar com os desafios e as pressões decorrentes dessas transformações. Equipes são similares, mas diferentes de grupos (constructo que reúne extenso conjunto de estudos). Nesse sentido, compreender o funcionamento das equipes de trabalho é estar na fronteira do conhecimento, buscando novas formas de analisar e intervir no ambiente organizacional.

Dentre vários aspectos, as pesquisas têm procurado investigar o desempenho das equipes, constructo que especialmente pode ser reconceituado para efetividade, traduzindo melhor a dinâmica que é específica dessa unidade de trabalho. Nesses estudos, para além dos tradicionais indicadores “duros” de desempenho (quantidade e qualidade), são também considerados indicadores afetivos, dentre eles: crença, comprometimento e satisfação com a equipe. Ponto que tem merecido destaque nas agendas investigativas diz respeito à inclusão, no modelo do estudo, de variáveis que representem também o contexto organizacional. Cunhado por Eisenberg *et al*, em 1986, o constructo suporte organizacional focaliza a capacidade de explicar e predizer indicadores de interesse da empresa, dentre os quais incluem-se alguns de natureza afetiva, tal como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Apesar de não ter sido possível provar a hipótese contida no modelo proposto para esta investigação, o estudo demonstrou indícios de que suporte organizacional estabelece relações com o conjunto de variáveis afetivas presentes nas pesquisas que se propõe a examinar e compreender o fenômeno equipes de trabalho, dentre elas a crença, comprometimento e satisfação com a equipe. No entanto, por se tratar de um estudo inicial, diversos cuidados teóricos e metodológicos devem ser considerados para se obter uma afirmação concreta, ao que se propõe a realização de outras pesquisas com objeto de investigação análogo.

De modo geral, os resultados indicaram que os participantes desta investigação crêem que a equipe é uma unidade de trabalho efetiva e estão comprometidos e satisfeitos com a sua equipe de trabalho. Foi possível verificar uma tendência positiva quanto à percepção de suporte organizacional, particularmente relatada na crença de que a empresa está disponível para ajudar o empregado na resolução de problemas de problemas. No

entanto, apesar de propensa a percepção de suporte organizacional foi esta a variável que apresentou gradação em todos os níveis da escala (da extrema discordância à extrema concordância), o mesmo não ocorreu com as demais variáveis, quando não se manifestou a extrema discordância. Tendo em vista que o suporte organizacional está relacionado à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, ao comprometimento afetivo com a organização, aos comportamentos de cidadania organizacional, à criatividade, à inovação, ao desempenho no trabalho, à rotatividade e ao comprometimento (Oliveira-Castro, 1999; Borges-Andrade & Pilati, 2001; Tamayo, 2001; Siqueira & Gomide Jr., 2004; Bishop, Scott & Burroughs, em Souza 2006; Paschoal, 2008) recomenda-se à empresa prosseguir a investigação da percepção de suporte organizacional, levando a efeito uma pesquisa que englobe a participação de todos os seus empregados (tendendo ao censitário, com uma amostragem probabilística). Ainda, os resultados dessa investigação de caráter mais amplo devem ser considerados em relação aos resultados de investigação de outros constructos, dentre eles cultura e clima organizacional, buscando, dessa forma, a constituição de um cenário mais preciso das relações do empregado com a organização, bem como a construção de indicadores que permitam antever (e até reduzir) pontos de conflitos que interfiram nos esforços dos empregados em prol da consecução dos objetivos estratégicos da organização e na manutenção da efetividade.

Dentre as principais limitações do estudo, destacam-se: a) o prazo que está restrito ao currículo acadêmico (simultâneo ao semestre de conclusão do curso, concomitante e concorrente com as disciplinas e estágios da grade curricular), fato esse que amplia as condições adversas da pesquisa e restringem os limites da investigação; b) a inclusão no modelo de investigação de um número extenso de variáveis, o que torna possível uma maior e melhor compreensão do fenômeno (excedendo o que comumente é proposto para os estudos de bacharelado), mas diverge da quantidade de prazo, repercutindo negativamente na extensão dos referenciais teóricos; c) o número reduzido da amostra; e d) a opção pela coleta, mensuração e análise no do fenômeno no nível unidimensional (do indivíduo) para a variável de contexto que sinaliza também a possibilidade de níveis hierarquizados (modelo multidimensional: nível da organização).

Assim considerado, diante das limitações apontadas e dos resultados obtidos no estudo, propõe-se a manutenção na agenda de pesquisa a investigação do impacto de variáveis de contexto (entre elas, o suporte organizacional) nos modelos de investigação do fenômeno equipes de trabalho, buscando, dessa forma, reduzir lacunas de conhecimentos ainda existentes, descortinando o saber que cerca essa moderna configuração de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, F. J. B. & Puente-Palacios, K. E. (2004). Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 358-379). Porto Alegre: Artmed.
- Borba, A. C. P. (2007). *Potencia em equipes: desenvolvimento de uma medida*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.
- Borges-Andrade & Pilati, R. (2001). Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.
- Cazorla, I. M. & Silva, C. B. da. (s/d). Glossário on line. Disponível em: <<http://www.socio-estatistica.com.br/Edestatistica/glossario.htm>>. Acesso em: 06 junho 2010.
- Duhá, A. H. (2007). *Organização de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégias de investigação*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Embrapa. (2008). *V Plano-Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023*. Secretaria de Gestão e Estratégia. Brasília: Embrapa.
- _____. (2010). *SEG – Sistema Embrapa de Gestão – Chamada 01/2010*. Disponível em: <https://intranet4.sede.embrapa.br/pesquisa_desenvolvimento/seg/editais>. Acesso em: 16 maio 2010.
- Ferreira, A. B. H. (1999). *Novo Dicionário Aurélio - Século XXI* (versão eletrônica 3.0). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- IBGE. (2009). *Síntese de indicadores sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira 2009*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicais2009/indic_sociais2009.pdf>. Acessado em 05 junho 2010.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Machado, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.
- Oliveira-Castro, G. A. de; Pilati, R. & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 29-51.

Oliveira, P. R. de; Tristão, R. M. & Neiva, E. R. (2006). *Burnout e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal*. *Revista Educação Profissional: Ciência e Tecnologia*, 1(1), 27-37.

Oliveira, A. S. de., *et al.* (2009). A percepção de suporte organizacional dos novos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Em *III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho: Apresentações orais de relatos resumidos de pesquisa: comportamento humano nas organizações: cultura organizacional*. Disponível em <<http://www.sbpot.org.br/iicbpot/trabalhos/1303.htm>> Acessado em 13 junho 2009.

Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.

Puente-Palacios, K. E. & Borges-Andrade, J. E. (2005). O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 57-78.

_____ & Borba, A. C. P. (2009). Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica*, 8(3), 369-379.

Silva, D. B. (2006). *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.

Silva, N. I. A. (2009). *Conflitos intragrupos: preditores e conseqüentes no cenário de equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.

Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema Mental de Reciprocidade e Influências no Trabalho. *Revista Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.

Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

_____. (2008). Suporte no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Souza, M. G. S. (2006). *O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.

Tamayo, A., *et al.* (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.

ANEXO I: Instrumento de Coleta de Dados

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde – FACES - Curso de Psicologia - Pesquisador: José Henrique Vilches Nogueira - **Orientadora:** Heila Magali da Silva Veiga

Caro colega,

Convido você para participar da **pesquisa “Equipes de Trabalho: Antecedentes e Preditores”**, conduzida dentro do MP4 (Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial), com o suporte do Gestor do Macroprograma.

Assumo compromissos fundamentais para garantir sua tranquilidade, especialmente quanto à inexistência de danos ou desconfortos e ao anonimato dos participantes desta pesquisa. Você não será identificado no questionário. Os dados coletados serão analisados de maneira agrupada, contemplando as respostas de todos os que participaram deste estudo.

Fica registrado os seus direitos de: a) receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre procedimentos, riscos, benefícios e outros aspectos relacionados à pesquisa, por meio dos contatos: henrique.vilches@embrapa.br ou telefones: (61) 3448-4033 ou 8133-7689; b) retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo; e c) não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade.

Após ter lido as instruções acima que garantem os meus direitos, declaro que desejo participar desta pesquisa: ☐ **SIM** ☐ **NÃO**

Este questionário está organizado em quatro blocos. Os dois primeiros estão relacionados a variáveis específicas do trabalho em equipe, o terceiro abrange aspectos referentes ao suporte oferecido pela empresa e o quarto aos dados sócio-demográficos. São obrigatórias as respostas para os três primeiros blocos. No quarto bloco, relativo aos dados sócio-demográficos, não existe essa obrigatoriedade, no entanto conto muitíssimo com a sua colaboração tendo em vista obter também essas informações de grande valor. Obrigado.

PRIMEIRO BLOCO

PENSANDO DE FORMA GERAL NO TRABALHO EM EQUIPE, RESPONDA:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1- Considero um bom investimento o tempo gasto no trabalho em equipe.	
2- O trabalho realizado em equipe leva ao aumento da eficiência e eficácia no desempenho.	
3- O trabalho em equipe permite fortalecer o relacionamento com outras áreas da empresa.	
4- Trabalhar em equipe leva a diminuição da carga de trabalho, resultando em menos trabalho para os membros.	

SEGUNDO BLOCO

1 - Você faz parte da equipe de um Plano de Ação de um Projeto aprovado no MP4 (Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial)?

☐ **SIM** ☐ **NÃO**

CASO VOCÊ ESTEJA ENVOLVIDO EM MAIS DE UM PLANO DE AÇÃO (OU ATÉ MESMO EM VÁRIOS PROJETOS), RESPONDA AS PERGUNTAS DESTES SEGUNDOS BLOCOS TENDO COMO REFERÊNCIA SUA PARTICIPAÇÃO EM APENAS UM PLANO DE AÇÃO, EM UM ÚNICO PROJETO, À SUA ESCOLHA.

- 2 - Há quanto tempo você está na equipe desse Plano de Ação? _____
(Número de meses, aproximado. Caso você não saiba ou não queira responder indique o valor "zero")
- 3 – Quantas pessoas compõem a equipe desse Plano de Ação? _____
(Caso você não saiba ou não queira responder indique o valor "zero")
- 3.1 – Caso tenha respondido a pergunta anterior, você considera o número de componentes adequado para realização das tarefas do Plano de Ação?

() SIM

() NÃO

PENSANDO NO TRABALHO DA EQUIPE DO PLANO DE AÇÃO DO MP4 QUE VOCÊ ESCOLHEU COMO REFERÊNCIA, RESPONDA:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

4 - Em relação aos membros da minha equipe de trabalho, eu sinto confiança de que manteremos boas relações no futuro.	
5- Tenho sentimentos positivos sobre a forma como trabalhamos juntos na minha equipe.	
6 - Estou satisfeito com a forma em que trabalhamos juntos na minha equipe.	
7 - Sinto-me bem a respeito do relacionamento que mantenho com os membros da minha equipe de trabalho.	
8 - Confio completamente nos membros da minha equipe.	

TENDO A EQUIPE DO PLANO DE AÇÃO DO MP4 QUE VOCÊ ESCOLHEU COMO REFERÊNCIA PARA RESPONDER ESSA PESQUISA, EM QUE MEDIDA AS SENTENÇAS ABAIXO REFLETEM O QUE VOCÊ FAZ OU SENTE.
OBSERVE QUE A ESCALA DE RESPOSTAS AGORA VARIA DE 1 A 7.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

9 - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha equipe de trabalho como uma grande unidade para a qual é ótimo trabalhar.	
10 - Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela equipe de trabalho a que pertenço.	
11 - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da minha equipe de trabalho.	
12 - A minha equipe de trabalho realmente inspira o melhor em mim, para o progresso no desempenho das minhas atividades.	
13 - Eu me sinto contente por ser parte desta equipe, comparando com outras que conheço.	
14- Eu realmente me interesso pelo destino da equipe a que pertenço.	
15 - A minha equipe é a melhor de todas para se trabalhar.	
16 - Decidir trabalhar nesta equipe foi um erro de minha parte.	
17 - Eu sinto pouca lealdade para com a equipe em que trabalho.	

TERCEIRO BLOCO

PENSE AGORA NA ORGANIZAÇÃO PARA A QUAL VOCÊ TRABALHA E RESPONDA OS ITENS UTILIZANDO A ESCALA ABAIXO.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1 - Esta empresa ignoraria qualquer reclamação da minha parte.	
2 - Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.	
3 - É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.	
4 - Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.	
5 - Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	
6 - Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	
7 - Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	
8 - Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros e/ou resultados do que comigo.	
9 - Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	

QUARTO BLOCO: DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

SEXO

- () Masculino
() Feminino

IDADE

- () de 18 a 25 anos
() de 26 a 35 anos
() de 36 a 50 anos
() acima de 51 anos

FORMAÇÃO

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| () Ensino fundamental incompleto | () Superior Completo |
| () Ensino fundamental completo | () Especialização |
| () Ensino médio incompleto | () Mestrado |
| () Ensino médio completo | () Doutorado |
| () Superior Incompleto | () Pós-doutorado |

TEMPO DE EMPRESA

- () até 5 anos
() de 06 a 10 anos
() de 11 a 15 anos
() de 16 a 20 anos
() de 21 a 25 anos
() mais de 26 anos

CARGO ATUAL NA EMPRESA

- () Assistente Administrativo
() Analista
() Pesquisador

Referência das Escalas utilizadas nesta Pesquisa

Primeiro e Segundo Blocos: Souza, M. G. S. (2006). *O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho*. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília. UnB – Brasília.

Terceiro Bloco: Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2008). *Suporte no trabalho. Em Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Portol Alegre: Artmed.

ANEXO II - Distribuição das frequências e tabulações cruzadas

Tabela 13 – Tabulação cruzada entre gênero e crença na efetividade da equipe

	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Masculino	1 2%	22 37%	36 61%
Feminino	0 0%	12 32%	25 68%

Tabela 14 – Tabulação cruzada entre idade e crença na efetividade da equipe

	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
De 18 a 25 anos	0 0%	0 0%	2 100%
De 26 a 35 anos	0 0%	9 41%	13 59%
De 36 a 50 anos	1 2%	16 34%	30 64%
acima de 51 anos	1 4%	9 35%	16 62%

Tabela 15 – Tabulação cruzada entre escolaridade e crença na efetividade da equipe

	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Superior incompleto	0 0%	0 0%	1 100%
Superior completo	0 0%	2 18%	9 82%
Especialização	0 0%	12 48%	13 52%
Mestrado	2 7%	10 33%	18 60%
Doutorado	0 0%	10 34%	19 66%
Pós-doutorado	0 0%	0 0%	1 100%

Tabela 16 – Tabulação cruzada entre tempo de empresa e crença na efetividade da equipe

	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
até 5 anos	0 0%	12 67%	6 33%
De 06 a 10 anos	0 0%	10 36%	18 64%
De 11 a 15 anos	1 6%	5 28%	12 67%
De 16 a 20 anos	0 0%	4 44%	5 56%
De 21 a 25 anos	0 0%	0 0%	8 100%
mais de 26 anos	1 7%	2 14%	11 79%

Tabela 17 – Tabulação cruzada entre cargo e crença na efetividade da equipe

	Nem concordo nem discordo	Concordo plenamente	Concordo totalmente
Pesquisador	0 0%	6 25%	18 75%
Analista	2 4%	23 40%	32 56%
Assistente	0 0%	4 29%	10 71%

Tabela 18 – Tabulação cruzada entre gênero e comprometimento com a equipe

	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Masculino	1 2%	6 10%	18 30%	19 32%	16 27%
Feminino	4 11%	7 19%	7 19%	12 32%	7 19%

Tabela 19 – Tabulação cruzada entre idade e comprometimento com a equipe

	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
de 18 a 25 anos	0 0%	0 0%	1 50%	0 0%	1 50%
de 26 a 35 anos	2 9%	4 18%	4 18%	6 27%	6 27%
de 36 a 50 anos	3 6%	6 13%	13 27%	17 35%	9 19%
acima de 51 anos	0 0%	3 12%	7 27%	9 35%	7 27%

Tabela 20 – Tabulação cruzada entre escolaridade e comprometimento com a equipe

	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Superior incompleto	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%
Superior completo	0 0%	0 0%	4 36%	2 18%	5 45%
Especialização	0 0%	6 24%	7 28%	7 28%	5 20%
Mestrado	4 13%	2 7%	6 20%	14 47%	4 13%
Doutorado	1 3%	5 17%	8 27%	8 27%	8 27%
Pós-doutorado	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%

Tabela 21 – Tabulação cruzada entre tempo de empresa e comprometimento com a equipe

	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
até 5 anos	1 6%	2 11%	7 39%	4 22%	4 22%
de 06 a 10 anos	1 4%	5 18%	8 29%	9 32%	5 18%
de 11 a 15 anos	1 6%	3 17%	3 17%	6 33%	5 28%
de 16 a 20 anos	2 20%	0 0%	2 20%	4 40%	2 20%
de 21 a 25 anos	0 0%	0 0%	2 25%	3 38%	3 38%
mais de 26 anos	0 0%	3 21%	2 14%	5 36%	4 29%

Tabela 22 – Tabulação cruzada entre cargo e comprometimento com a equipe

	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Pesquisador	1 4,2%	5 20,8%	7 29,2%	4 16,7%	7 29,2%
Analista	4 6,9%	7 12,1%	16 27,6%	18 31,0%	13 22,4%
Assistente	0 ,0%	0 ,0%	2 14,3%	9 64,3%	3 21,4%

Tabela 23 – Tabulação cruzada entre gênero e satisfação com a equipe

	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Masculino	2 3%	7 12%	31 52%	20 33%
Feminino	2 5%	8 22%	17 46%	10 27%

Tabela 24 – Tabulação cruzada entre idade e satisfação com a equipe

	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
de 18 a 25 anos	1 50%	0 0%	0 0%	1 50%
de 26 a 35 anos	1 5%	1 5%	15 68%	5 23%
de 36 a 50 anos	1 2%	8 17%	25 52%	14 29%
acima de 51 anos	1 4%	6 23%	8 31%	11 42%

Tabela 25 – Tabulação cruzada entre escolaridade e satisfação com a equipe

	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Superior incompleto	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%
Superior completo	1 9%	0 0%	6 55%	4 36%
Especialização	0 0%	5 20%	11 44%	9 36%
Mestrado	2 7%	5 17%	17 57%	6 20%
Doutorado	1 3%	5 17%	13 43%	11 37%
Pós-doutorado	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%

Tabela 26 – Tabulação cruzada entre tempo de empresa e satisfação com a equipe

	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
até 5 anos	2 11%	3 17%	8 44%	5 28%
de 06 a 10 anos	0 0%	2 7%	18 64%	8 29%
de 11 a 15 anos	1 6%	1 6%	12 67%	4 22%
de 16 a 20 anos	0 0%	5 50%	4 40%	1 10%
de 21 a 25 anos	0 0%	1 13%	3 38%	4 50%
mais de 26 anos	1 7%	3 21%	2 14%	8 57%

Tabela 27 – Tabulação cruzada entre cargo e satisfação na equipe

	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo plenamente	Concordo totalmente
Pesquisador	2 8,3%	4 16,7%	8 33,3%	10 41,7%
Analista	2 3,4%	8 13,8%	33 56,9%	15 25,9%
Assistente	0 ,0%	2 14,3%	7 50,0%	5 35,7%

Tabela 28 – Tabulação cruzada entre gênero e suporte organizacional

	Discordo totalmente	Discordo moderada mente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo modera- damente	Concordo totalmente
Masculino	0 0%	1 2%	9 15%	13 22%	25 42%	10 17%	2 3%
Feminino	1 3%	2 5%	8 22%	11 30%	10 27%	5 14%	0 0%

Tabela 29 – Tabulação cruzada entre idade e suporte organizacional

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
de 18 a 25 anos	0 0%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	1 50%	0 0%
de 26 a 35 anos	0 0%	0 0%	2 9%	5 23%	10 45%	4 18%	1 5%
de 36 a 50 anos	1 2%	1 2%	10 21%	11 23%	15 31%	9 19%	1 2%
acima de 51 anos	0 0%	2 8%	4 15%	8 31%	10 38%	2 8%	0 0%

Tabela 30 – Tabulação cruzada entre escolaridade e suporte organizacional

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Superior incompleto	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%
Superior completo	0 0%	0 0%	1 9%	3 27%	5 45%	1 9%	1 9%
Especialização	1 4%	1 4%	4 16%	6 24%	6 24%	6 24%	1 4%
Mestrado	0 0%	1 3%	4 13%	6 20%	13 43%	6 20%	0 0%
Doutorado	0 0%	1 3%	8 27%	8 27%	11 37%	2 7%	0 0%
Pós-doutorado	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%

Tabela 31 – Tabulação cruzada entre tempo de empresa e suporte organizacional

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
até 5 anos	0 0%	0 0%	3 17%	5 28%	5 28%	4 22%	1 6%
de 06 a 10 anos	0 0%	1 4%	5 18%	3 11%	14 50%	5 18%	0 0%
de 11 a 15 anos	0 0%	0 0%	4 22%	4 22%	7 39%	2 11%	1 6%
de 16 a 20 anos	1 10%	0 0%	3 30%	2 20%	4 40%	0 0%	0 0%
de 21 a 25 anos	0 0%	1 13%	0 0%	3 38%	2 25%	2 25%	0 0%
mais de 26 anos	0 0%	1 7%	1 7%	6 43%	3 21%	3 21%	0 0%

Tabela 32 – Tabulação cruzada entre cargo e suporte Organizacional

	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo levemente	Nem concordo nem discordo	Concordo levemente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Pesquisador	0 ,0%	1 4,2%	5 20,8%	9 37,5%	7 29,2%	2 8,3%	0 ,0%
Analista	1 1,7%	2 3,4%	11 19,0%	10 17,2%	22 37,9%	10 17,2%	2 3,4%
Assistente	0 ,0%	0 ,0%	1 7,1%	4 28,6%	6 42,9%	3 21,4%	0 ,0%